

Landelijk Profiel Leisure & Events Management 2018 - 2024

Croho 35521



Februari 2019

In opdracht van het Landelijk Overleg Leisure Management opgesteld door:

Pieter Breek, Hogeschool Inholland

Robbin Goedhart, Willem de Kooning Academy, Hogeschool Rotterdam

Jochem Jansen, NHL Stenden Hogeschool

Amber Herrewijn, NHL Stenden Hogeschool

Peter van der Aalst, Breda University of Applied Sciences

Jacco van Mierlo, Breda University of Applied Sciences

Inhoudsopgave

Inleiding.....	3
Afstemming met het werkveld.....	4
Hoofdstuk 1: Het domein Leisure & Events: verleden, heden & toekomst.....	6
1.1 Ontwikkeling van vrije tijd en vrijetijdsindustrie.....	6
1.2 Actuele en toekomstige (internationale) ontwikkelingen.....	7
Hoofdstuk 2: Beroepsbeeld.....	15
2.1 Implicaties van de ontwikkelingen op het beroep.....	15
2.2 Het beroepsbeeld van de leisureprofessional.....	17
Hoofdstuk 3: Competenties.....	20
3.1 Competenties van de leisuremanager.....	20
3.2 Uitwerking competenties.....	20
3.3 Mogelijke beroepsproducten.....	27
3.4 Aanzet gezamenlijke Body Of Knowledge and Skills Leisure & Events Management.....	28
Hoofdstuk 4 Heo- en bachelorniveau.....	31
4.1 Heo-profiel.....	31
4.2 NLQF en Dublindescriptoren.....	33
Geraadpleegde literatuur.....	34
Bijlages.....	36

Inleiding

In maart 2018 is een werkgroep van de gezamenlijke hbo-bacheloropleidingen Leisure & Events Management gestart met het schrijven van een nieuw landelijk opleidingsprofiel. Dit profiel vormt voor de periode 2018 tot 2024 de basis voor de gelijknamige onderwijsprogramma's binnen Hogeschool Inholland, NHL Stenden Hogeschool, Hogeschool Rotterdam en Breda University of Applied Sciences.

Vanaf 2014 is het aanbod van het hoger economisch onderwijs (heo) onder de loep genomen met als doel te komen tot een eenduidiger en transparanter aanbod van opleidingen. Op basis van het rapport *'Wendbaar in een duurzame economie'* (2014) heeft de Vereniging van Hogescholen in de periode 2016-2018 het aanbod opnieuw geordend; sommige opleidingen zijn samengevoegd en van enkele opleidingen is de naamgeving veranderd. Het profiel van de opleiding Leisure Management was voldoende onderscheidend van de andere heo-opleidingen (onder andere Tourism Management, Facility Management en Creative Business) om als zelfstandige opleiding voortgezet te worden. De redenen daarvoor waren onder meer:

1. Leisure Management is een nog jonge opleiding, maar kent al twee decennia een duidelijke academische kennisbasis vanuit Vrijtijds wetenschappen/Leisure Studies met een sterke sociologische invalshoek.
2. Het werkveld van de leisuremanager is internationaal en bestrijkt meerdere sectoren (kunst, cultuur, sport, evenementen en recreatie). Deze breedte maakt de leisuremanager uniek, hoewel dat niet altijd door het werkveld en toekomstige studenten wordt herkend.
3. Landelijk is het werkveld georganiseerd in de zogenaamde tiende topsector 'Gastvrij Nederland'; in deze organisatie zijn de domeinen van leisure herkenbaar en onderscheidend georganiseerd ten opzichte van de horeca- en toerismebranches.
4. Internationaal is Leisure Management al jaren een reguliere opleiding; in opkomende economieën met een groeiende middenklasse zoals China is grote vraag naar leisuremanagers.

Vanwege de enorme groei van de evenementen- ('events') sector in de laatste jaren is er in 2017/2018 voor gekozen om 'events' aan de opleidingsnaam toe te voegen: Leisure & Events Management. Gelet op de actuele ontwikkelingen in de branche is de verwachting dat deze toevoeging de positie van de opleidingen versterkt en verdere uitbouw mogelijk maakt. Wel worden in dit document de termen 'leisure' en 'leisuremanager' zonder de toevoeging gehanteerd, omdat 'events' niet alleen een (internationale) deelsector is, maar in alle deelsectoren van het leisedomein een belangrijke rol speelt.

Verscheidenheid in contexten

Het landelijk profiel Leisure & Events Management 2018-2024 is een weergave van het gezamenlijk beeld van de 4 opleidingen voor wat betreft het werkveld en het beroepsbeeld van de leisure manager en de maatschappelijke context waarbinnen deze opereert. Voor de opleidingen Leisure & Events Management is een tiental competenties vastgesteld, als gezamenlijke basis voor de curricula. Deze competenties zijn mede gebaseerd op het heo-profiel.

Een competentie is te definiëren als een cluster van verwante kennis, vaardigheden en houdingen, die van invloed zijn op een belangrijk deel van iemands taak/verantwoordelijkheid. Een competentie kan worden gemeten en getoetst aan aanvaarde normen en kan worden geleerd en verbeterd door middel van onderwijs, training en ontwikkeling. De competenties karakteriseren de beroepsbeoefening van de leisuremanager en zijn in alle (Nederlandse) opleidingen Leisure & Events Management aanwezig. De zwaarte van de competenties kan per opleiding verschillen: de opleidingen maken keuzes in de vertaling van de tien competenties uit het landelijk profiel naar het eigen curriculum.

Ook differentiëren de opleidingen in de keuze van de context waarbinnen zij onderwijs aanbieden. De vier opleidingen bieden elk een specialisatie gericht op events management aan, maar Breda University of Applied Sciences richt zich daarnaast bijvoorbeeld ook specifiek op de specialismen Attractions & ThemePark Management en Social Innovation en Cultural Venue Management. Inholland richt zich met Urban Leisure op de metropoolregio van Amsterdam met de specialisaties Sport & Healthy Lifestyles, Smart Culture en Het Amsterdams Geluid (muziek & nachtleven). Voor Hogeschool Rotterdam geldt dat men zich vooral richt op Urbanism, Leisure experiences en creativity, met specialismen Events Strategic Design, Kunst en Cultuurmanagement en Citybranding. NHL Stenden biedt, naast een algemene event management afstudeerrichting, ook een meer specifieke Public Events & Festivals specialisatie aan en verder ook specialisatiemogelijkheden in de richtingen Sportmanagement en Kunst & Cultuur Management.

Afstemming met het werkveld

Dit opleidingsprofiel is mede op basis van consultatie van zowel interne als externe experts tot stand gekomen. Het domein Leisure & Events beslaat een groot aantal deelsectoren; deze zijn zo evenredig mogelijk vertegenwoordigd in de diverse consultatierondes. Het raadplegen van een breed samengesteld gezelschap heeft geresulteerd in een rijkdom aan invalshoeken en feedback. Wij hebben getracht om deze gevarieerde input zo goed mogelijk te verwerken en tot zijn recht te laten komen.

De conceptversies van dit landelijk profiel zijn aan de volgende partners voorgelegd:

- ID&T
- Mojo Concerts
- 013 popcentrum
- Vierdaagse feesten
- NBTC Marketing
- Artis Zoo/KWF
- Holland Casino
- ANVR
- CELTH Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality
- Gemeente Amsterdam
- CLC Vecta
- STUDIO.WHY

- Cultuurman
- Martijn Mulder, auteur van het handboek *Leisure!*
- Hans Lubberding, zelfstandig consultant op het gebied van Leisure & Events
- ETFI European Tourism Futures Institute
- KWAN Leisure

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 van dit profiel worden de maatschappelijke ontwikkelingen beschreven die van invloed zijn op de beroepspraktijk van de leisuremanager. Aan de orde komen de diffusere grenzen en veranderende verhoudingen, brancheervaging, het geëmancipeerde individu, civil society, ruimtelijke en maatschappelijke kwaliteit, digitalisering, mondialisering en complexe problemen. Hoofdstuk 2 beschrijft wat deze verschillende aspecten betekenen voor het beroep en werkveld van de professionele leisuremanager. In hoofdstuk 3 komen de tien competenties aan de orde waar de studenten Leisure & Events Management voor worden opgeleid. Ook staat er een overzicht van de (aanzet tot) de Body of Knowledge. Hoofdstuk 4, tenslotte, beschrijft de kenmerken van het heo-profiel en de relatie van de competenties met de NLQF-indeling en de Dublindescriptoren.

Hoofdstuk 1: Het domein Leisure & Events: verleden, heden & toekomst

1.1 Ontwikkeling van vrije tijd en vrijetijdsindustrie

In de westerse wereld kennen we het begrip 'vrije tijd' als afgebakende tijd van 'werk'. Vrije tijd en de daarop gebaseerde vrijetijdsindustrie en vrijetijdsstudies zijn ontstaan als gevolg van de industrialisering: er waren vastgelegde arbeidstijden en daarnaast ontstond 'niet-arbeidstijd', waarin het individu geen rekenschap hoefde af te leggen aan zijn werkgever. Deze tijd werd dus in bepaalde mate als *vrij* ervaren. Aangezien een groot deel van de werknemers op een weinig verheffende manier invulling aan de verworven vrijheid gaf (althans in de ogen van de maatschappelijke elite), bestond het overheidsbeleid in de eerste helft van de 20^e eeuw vooral uit het opvoeden van 'het volk'. Sport en cultuur waren 'goed' en werden gestimuleerd en gesubsidieerd; zedeloos gedrag was 'slecht' en werd verboden of ontmoedigd. Hiermee kan verklaard worden dat de eerste studies naar vrije tijd in de 20^e eeuw vooral vanuit sociaal-cultureel oogpunt werden opgezet (Beckers & Mommaas, 1991). In de tweede helft van de 20^e eeuw is de (commerciële) internationale vrijetijdsindustrie ontstaan. De welvaartsgroei, toegenomen mobiliteit, ontwikkeling van de massamedia en verbeterde arbeidsvoorwaarden, zorgden ervoor dat de invulling van vrije tijd professionaliseerde en commerciëler werd. Deze ontwikkeling kwam vanaf de jaren '90 in een stroomversnelling. Tot dan toe was de overheid als initiator en beheerder zeer aanwezig in het vrijetijdsaanbod; door de groei van het marktgerichte denken trad de overheid grotendeels terug.

Sindsdien is de commerciële vrijetijdseconomie goed van de grond gekomen. In het eerste decennium van de 21^e eeuw droeg de vrijetijdseconomie naar schatting €75 miljard bij aan de Nederlandse economie (Mulder, 2014). Voor buitenlandse toeristen vormt het leisueraanbod in Nederland een belangrijk onderdeel van het programma. De waarde van de toeristische bestedingen in de Nederlandse economie is in 2017 gestegen naar €82,1 miljard. Driekwart van deze groei was te danken aan de bestedingen van buitenlandse toeristen in Nederland (CBS, 2018). De verwachting is dat het internationaal toerisme naar Nederland de komende jaren met ruim 50% zal groeien, van 18 miljoen toeristen in 2017 naar 29 miljoen in 2030 (NBTC Holland Marketing, 2018).

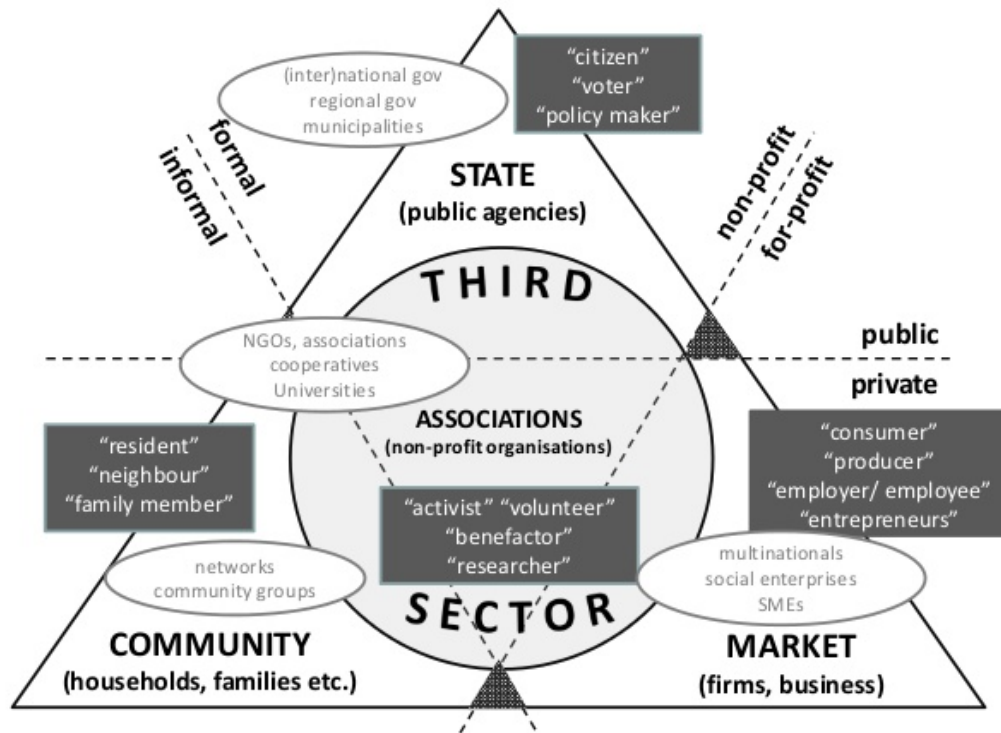
De toegenomen betekenis van vrijetijd uit zich allereerst binnen de leisuresector zelf. In de jaren '80 en '90 van de vorige eeuw heeft het aanbod aan commerciële leisurevoorzieningen een grote vlucht genomen. Zo werden er grote investeringen in de themeparksector gedaan, de commerciële fitnessbranche explodeerde, megabioscopen werden gebouwd, de sector van publieksevenementen groeide exponentieel, het popzalencircuit professionaliseerde en werd uitgebreid met nieuwbouw; ook kreeg het gesubsidieerde circuit commerciële concurrentie. De hedendaagse leisureconsument wil meer dan 'even' sporten, een festival of een dagje themapark bezoeken. Er is behoefte aan beleving op kwalitatief hoog niveau. 'Betekenisvolle belevenissen' worden steeds belangrijker, waarbij het zelf mee creëren of vormgeven van de beleving ('cocreatie') een prominentere rol heeft gekregen. Waardecreatie (zowel financiële als immateriële culturele of maatschappelijke waarde) speelt een cruciale rol in het binden van klanten.

Voor het functioneren van de creatieve kenniseconomie is leisure een belangrijke voorwaarde, zoals meerdere auteurs beschreven hebben (Florida, 2002; Rojek, 2010; Urry, 2007). Voor creatieve kenniswerkers is *interactie* een essentiële productiefactor. De kern van hun werkzaamheden draait om het vinden van (nieuwe) oplossingen voor (nieuwe) problemen. De vindingsrijke om tot de oplossing te komen wordt vaak gevonden in bedoelde en onbedoelde stimulatie door interactie. Het gaat dus niet om uitwisseling van reguliere en algemeen toegankelijke informatie, maar juist om onbedoelde, onbekende kennis die personen door hun specifieke culturele en sociale achtergrond bij zich dragen. Het is impliciete kennis die als een spill-over wordt overgedragen (Brake, 2014). De mogelijkheid 'interactiemilieus' te creëren speelt een belangrijke rol bij de vestiging van bedrijven en organisaties (Glaeser, 2012). Interactiemilieus zijn plekken waar mensen veel activiteiten kunnen combineren en waar ze elkaar vanzelf tegenkomen (Hoog, 2012). De koffiebars met hun laptop-clientèle zijn een illustratie van de mix van een werk- en vrijetijdsomgeving. Gemengde stedelijke omgevingen met veel variatie in leisurebestemmingen die het mogelijk maken dat er veel en verschillende interacties mogelijk zijn, hebben een grote aantrekkingskracht op de creatieve kenniswerker. Een keerzijde van de medaille is dat de ontwikkeling van de creatieve kenniseconomie en leisuresector nadelen kent en uitsluiting van groepen burgers tot gevolg kan hebben (Florida, 2017). De leisuremanager wordt steeds vaker geconfronteerd met vraagstukken om de neveneffecten van de groei van de leisuresector te beheersen. Voorbeelden daarvan zijn de druk die met een verdergaande festivalisering samenhangt (Stoffelen, 2017), de lange rijen voor - en enorme drukte binnen - musea en ander leisureaanbod en de druk die door 'overtourisme' wordt veroorzaakt (Koens & Postma, 2018).

1.2 Actuele en toekomstige (internationale) ontwikkelingen

De huidige samenleving is onvergelijkbaar met die waarin de *vrije tijd* ontstaan is. Een aantal belangrijke ontwikkelingen die het werkveld van de leisuremanager beïnvloeden is hiervoor kort beschreven. In deze paragraaf wordt uitgebreid stilgestaan bij het speelveld waarbinnen de leisuremanager actief is en bij een aantal actuele ontwikkelingen waarmee de leisuremanager geconfronteerd wordt: veranderende verhoudingen, branchevervaging, het geëmancipeerde individu, civil society, ruimtelijke en maatschappelijke kwaliteit, digitalisering, mondialisering en complexe problemen.

In toenemende mate vervult leisure een rol in verschillende sectoren en maatschappelijke geledingen. Leisure kan waarde genereren voor ondernemers, bestemmingen en individuen, is bij uitstek geschikt om crossovers tussen sectoren te creëren en kan model staan bij de ontwikkeling van nieuwe business- en verdienmodellen. In de hedendaagse creatieve kenniseconomie, waarbinnen beleving, betekenis, symbolische waarde en innovatie cruciale begrippen zijn, vervult leisure een prominente rol. Het speelveld waarbinnen leisure zich afspeelt wordt gevormd door vier maatschappelijke domeinen: markt (ondernemingen), staat (overheid, het publieke domein), gemeenschap (community, huishoudens, gezinnen e.d.) en de non-profit sector (Evers & Laville, 2004). In onderstaand figuur 1 wordt dat geïllustreerd.



Avelino & Wittmayer 2014, Based on Evers & Laville 2004, Pestoff 1992

Figuur 1

Diffusere grenzen en veranderende verhoudingen

De grenzen tussen maatschappelijke geledingen zijn diffuser geworden, rollen tussen partijen wisselen of overlappen en onderlinge verhoudingen zijn verschoven. De burger is consument, maar participeert ook als (vrijwillige) (mede-)producent in maatschappelijke initiatieven. Dat heeft zijn weerslag op de vrijetijdsbesteding van individuen. Het bedrijfsleven is enerzijds door financiële winst gedreven, maar speelt anderzijds een belangrijke rol bij ontwikkelingen in duurzaamheid en inclusiviteit. De overheid stelt zich steeds minder op als organisator, financier en uitvoerder, maar sluit in de rol van faciliteerder meer aan op initiatieven van burgers. Deze ontwikkeling is versneld door de economische crisis. Naast het groeiend aantal particuliere initiatieven en publiek-private samenwerkingen, heeft de consument zich in toenemende mate ontwikkeld tot initiator, organisator en financier (crowdfunding). Er is een groeiend bewustzijn dat maatschappelijke waarde niet alleen in de markt of door de overheid geproduceerd wordt. Onder de noemer van de WMO (Wet Maatschappelijke Ondersteuning) wordt een groter beroep op de tijd van de burger gedaan. Dit kan tot toenemende stress leiden als niet tegelijkertijd tot herverdeling van de tijd gekomen wordt en men bijvoorbeeld minder afhankelijk wordt van verplichtingen die voortvloeien uit betaald werk.

Er zijn twee fasen in deze ontwikkelingen te onderscheiden:

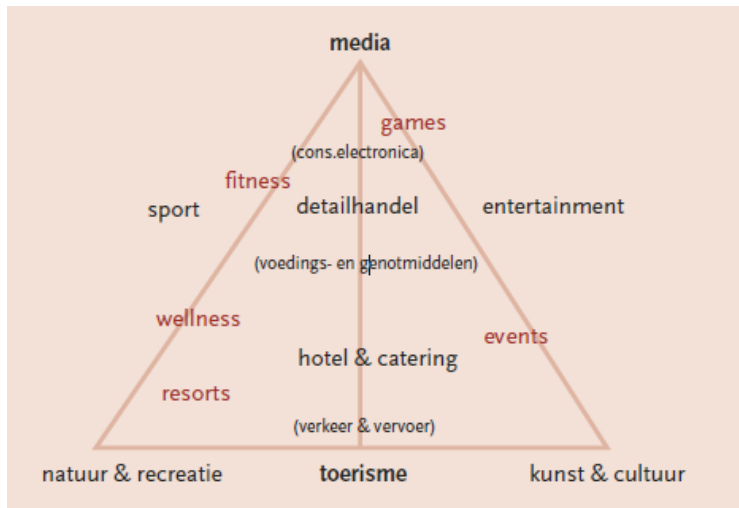
Van publiek naar privaat – de fase waarbij de overheid steeds meer taken afstoot en overlaat aan de private sector of samen met de private sector organiseert. Deze ontwikkeling is in Nederland al enkele decennia geleden ingezet, met name in de sectoren openbaar vervoer, zorg, onderwijs, energie en communicatie.

Van publiek en privaat naar de consument en burger – dit is een recentere ontwikkeling, waarbij de consument/burger steeds vaker wordt ingezet voor taken die voorheen voorbehouden waren aan het publieke en private domein. Het gaat hierbij om consumenten en burgers die mee-produceren (coproductie, cocreatie), mee-ontwikkelen (cocreatie, crowdsourcing), en mee-financieren (crowdfunding). Hierdoor zijn veel bedrijven een deel van hun traditionele invloed kwijtgeraakt. Ook de overheid verandert op sommige fronten naar een meer ruimte biedende, faciliterende, positie die aansluit bij burgerinitiatieven. Een toenemend deel van de samenleving omarmt het ‘Permanent Beta’ denken: de positie van de overheid is veranderd van een top-down benadering met onwrikbare plannen, naar een meer bottom-up aanpak, waarbij experimenteren en het zoeken naar tijdelijke oplossingen voorop staan.

Branchevervaging

In onze samenleving is sprake van een toegenomen vervlechting van organisaties en sectoren. Voorbeelden zijn retailers die kinderopvang bieden, zorginstellingen die hotels exploiteren en een bedrijf als IKEA dat woonwijken ontwikkelt. Een deel van het bedrijfsleven wordt sterk beïnvloed door de al eerder genoemde veranderde rol van de overheid. Een groot deel van de organisaties binnen de creatieve industrie en cultuursector heeft het afgelopen decennium de gevolgen van teruglopende financiering en ondersteuning vanuit de overheid ondervonden. De belangrijkste opgave waar veel creatieve ondernemers momenteel voor staan, is het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen. Kenmerkend daarbij is dat innovaties vaak van buiten komen en dat businessmodellen daardoor veel meer op openheid en flexibiliteit gericht zijn; in samenhang daarmee is het beleid ten aanzien van processen en personeel flexibeler dan voorheen.

De samenstelling en vervlechtingsdynamiek van de leisuresector is al in 2006 in beeld gebracht (Mommaas in: VROM-raad, 2006). Er zijn acht met elkaar verbonden domeinen, met op de centrale as het plaatsgebonden karakter van de domeinen toerisme (als volledig plaatsgebonden) en media (als niet-plaatsgebonden). Op deze as zijn ook hotel & catering en detailhandel geplaatst. Op de flanken staan sport, natuur & recreatie, kunst & cultuur en entertainment. Bij het VROM-raadrapport moet worden aangetekend dat leisure niet een optelsom is van samengevoegde sectoren of domeinen, maar dat het een integrale sector betreft waarbinnen de scheidslijn tussen de verschillende onderdelen veelal vaag is. In onderstaand figuur staat het model weergegeven:



Figuur 2 [VROM-raad, 2006]

Het geëmancipeerde individu en persoonlijke betekenisgeving

De consument is in het algemeen geëmancipeerd en daardoor in steeds grotere mate in staat zijn leven en identiteit vorm te geven. De gestegen welvaart, de opkomst van social media in de afgelopen decennia, de gegroeide mobiliteit en technologische ontwikkelingen (met name de digitale revolutie en de explosie van directe communicatie via social media) zijn concrete aanjagers van de toegenomen macht van de consument. Hierdoor is de consument breed geïnformeerd en steeds beter in staat om zijn eigen leven, omgeving en wensen vorm te geven. Bij deze nieuwe vormen van identiteitsvorming speelt vrije tijd c.q. leisure vaak een centrale rol. Dat concludeert ook Tony Blackshaw, die het idee van de vloeibare samenleving aan leisure koppelt (Blackshaw, 2010). Volgens hem is er sprake van *liquid leisure*, waarbij het individu de vrijheid tot zelfidentificatie en betekenisgeving heeft en op die manier zijn leven zin geeft. Deze vrij filosofische benadering is tekenend voor de veranderde rol van leisure ten opzichte van vrijetijdsbesteding in de vorige eeuw.

De mogelijkheid om individueel keuzes te maken betekent niet automatisch dat men ook meer behoeftebevrediging ervaart. Dit is één van de economische paradoxen van de 21^e eeuw: er is steeds meer te kiezen, maar al die opties leveren minder behoeftebevrediging op (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Men heeft hulp nodig bij het maken van keuzes en gebruikt daarbij alle nieuwe vormen van 'communities'. Deze nieuwe communities zijn gevormd op basis van interesses, voorkeuren en lifestyle en steeds minder op sociaaleconomische, demografische of geografische gegevens. Men is geïndividualiseerd, maar heeft wel de houvast van de community of massa nodig. Daarbij realiseert men zich ook dat materiële welvaart en nog meer consumptie niet altijd leiden tot meer geluk en voldoening, maar bijvoorbeeld ook tot schade aan onze planeet (Boswijk e.a., 2015).

'Civil society'

Het prominente karakter van leisure in onze samenleving heeft verschillende maatschappelijke implicaties. Bij sectoren als zorg, welzijn en educatie is grote aandacht voor de betekenis en kwaliteit van leisure. Begrippen als *sociale innovatie* en *serious leisure* zijn 'hot topics', zeker met een verder terugtrekkende overheid. In dit verband wordt vaak van de 'civil society' gesproken. Deze term staat voor betrokkenheid van burgers bij de publieke zaak, vergroting van maatschappelijk zelfbestuur, beperking van commerciële invloeden en versterking van gemeenschapszin en tolerantie. Een civil

society kan alleen bestaan dankzij vrijwillige inzet en de organisatie van een sociale infrastructuur die vrijwillige inzet mogelijk maakt en stimuleert. Voorbeelden zijn:

- Het in stand houden van lokale zwembaden dan wel het leveren van een bijdrage aan het beheer van buurthuizen of culturele centra.
- Repaircafés of hobbykoks die tegen een geringe vergoeding een kring van buurtbewoners van maaltijden voorzien.
- Serious leisure: het leren in de vrije tijd en ontwikkelen van talenten en ‘amateur-professionals’, zoals muziek, koken en sport; het leren door de inzet van games.
- Leisure als middel om de kwaliteit van leven te vergroten. Sporten en bewegen en ontspanning in het algemeen dragen bij aan het tegengaan van ziekteverzuim. Herstellende en revaliderende patiënten kunnen meer profijt van herstel hebben in een leisurecontext dan in het ziekenhuis.
- Leisure vervult ook in andere maatschappelijke sectoren een belangrijke rol. Leisure wordt bijvoorbeeld ingezet bij het zoeken naar oplossingen om eenzaamheid onder ouderen tegen te gaan (Forever Young Festival, 2018). Sport en cultuur kunnen een belangrijke rol spelen bij integratie en emancipatie van groepen in de samenleving of als strategisch instrument bij het positioneren van steden of regio’s (Richards, 2018).

Leisure als aanjager van ruimtelijke kwaliteit

Een kracht van leisure is dat het niet alleen een sterke economische impact heeft. Al in het VROM-raad-rapport uit 2006 wordt leisure overtuigend gepresenteerd als drager en coproducent van ruimtelijke en maatschappelijke kwaliteit. Deze functie van leisure is actueler dan ooit, getuige de ontwikkelingen op het gebied van ‘placemaking’ en sociale innovatie. Het is hierbij belangrijk zich te realiseren dat er sprake is van scheiding tussen stad en platteland en tussen groei- en krimpregio’s. Zes op de tien gemeenten in Nederland krijgen tussen nu en 2025 te maken met krimp in het aantal inwoners. Dat heeft de nodige consequenties voor onderwijs, welzijn, cultuur, sport en zorg. Combinaties met leisure kunnen dan mogelijkheden bieden, bijvoorbeeld een sportvoorziening in stand houden in samenwerking met een bungalowpark.

De ruimtelijke transitie is in dit kader van groot belang. Het gebruik en de inrichting van de fysieke ruimte van stad en platteland zijn continu in ontwikkeling, onder meer door veranderende economieën en productieprocessen, biotechnologische ontwikkelingen, de toegenomen actieradius en veranderende behoeften van de burger. De VROM-raad doet in het rapport uit 2006 een aantal aanbevelingen en houdt een pleidooi voor het benutten van leisure als drager en initiator van ruimtelijke transitie. “Bezie vrije tijd en toerisme als drager van ruimtelijke kwaliteit en niet als bedreiger daarvan” en “Stimuleer het innoverend vermogen van het cluster vrije tijd en toerisme (...)”, zijn twee van de zes hoofdaanbevelingen die de Raad doet.

Leisure vervult een belangrijke rol in processen van gebieds- of locatieontwikkeling. Leisure-elementen als cultuur, sport, events, hospitality, retail, media & entertainment en horeca worden ingezet om gebieden te ‘laden’ c.q. betekenis te geven, te transformeren en te labelen. Sportclusters, spoorzones, culturele clusters en multifunctionele leisurelocaties als de Amsterdam Arena, Strijp S in Eindhoven en de Kuip in Rotterdam zijn aansprekende voorbeelden. Aan de andere kant bieden instrumenten als storytelling en het creëren van regionale of lokale beeldverhalen een kapstok en

ruimtelijk identificatiemiddel voor ondernemers om bij een groter geheel aan te haken en te profiteren van de marketing spin-off van een overkoepelend concept of merk.

Of het nu gaat om binnensteden, stadsparken, buitenwijken, spoorzones, de rafelranden tussen stad en ommeland, het platteland of natuurgebieden, leisure speelt een bepalende rol in onze ruimte.

Leisure kan op verschillende manieren ingezet worden:

- Als kwartiermaker, bij het bekend maken van een gebied of stad. Iconische cultuur- en sportgebouwen zijn een steeds belangrijker middel om een wijk of stad identiteit te geven. Leisure is dan eerste 'kwartiermaker', daarna volgen eventueel andere functies zoals woningen en kantoren. Voorbeelden hiervan zijn Hotel New York in Rotterdam en het Guggenheim museum in Bilbao.
- Als aanjager, bijvoorbeeld in de vorm van een evenement met een deadline. Daardoor worden infrastructuur en voorzieningen sneller ontwikkeld, zoals bij Europese culturele hoofdsteden, WK-voetbal of Olympische Spelen. Grote evenementen worden steeds belangrijker om een stad, regio of land tot ontwikkeling te brengen.
- En tenslotte als belevenismaker, waarbij de beleving doordringt in wonen, werken en winkelen. Voorbeelden zijn ecologische bedrijventerreinen, gethematiseerde woonwijken of winkelgebieden met een nadruk op het creëren van beleving (Oosterman, 2012).

In veel ruimtelijke omgevingen is leisure al ontdekt en benut als gebiedsdrager en ontwikkelaar. Denk aan de transformatie van landbouwgebieden tot recreatiegebieden en aan soms vervallen binnensteden als verblijfs- en consumptieruimtes. Relevante trends wijzen erop dat ook de komende jaren veel stedelijke en plattelandsgebieden (her)ontwikkeld zullen worden met leisure als één van de pijlers. Zo worden steden nog meer dan nu belevenisomgevingen, vol met aantrekkelijke publieke ruimtes, grote en kleine evenementen en wisselend winkel- en cultureel aanbod. Het winkelaanbod kan daarbij door een hoge mate van service en beleving concurreren met online winkelen. Een gemeente als Amsterdam is zich zeer bewust van het op peil houden van haar concurrentiekracht en realiseert zich terdege dat in de nieuwe kenniseconomie de ranking op de *liveable cities indices* van groot belang is. Vrijtijds mogelijkheden zijn hierin een belangrijke variabele en hebben een leidende functie in de ruimtelijke ordening.

Digitalisering

Veel bedrijven staan in het digitale tijdperk voor nieuwe opgaven: zij hebben steeds meer strategische opties, die steeds minder toegevoegde waarde opleveren, vergelijkbaar met het individu dat steeds meer keuzes heeft maar minder behoeftebevrediging kent (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Het aantal kanalen dat een aanbieder kan gebruiken om zijn producten te verkopen is enorm toegenomen. De digitalisering heeft een mondiale concurrentiemarkt gecreëerd, waardoor waardecreatie voor een individuele ondernemer moeilijker is geworden. Consumenten gebruiken het digitale domein als plek van ervaringen, als aanvulling op de fysieke wereld en op live communicatie. De sterk concurrerende beleveniseconomie, waarin de plek van de ervaring verschuift naar deze 'hybrid spaces', dwingt organisaties fundamentele keuzes te maken in hun strategie. Probeer je de aandacht vast te houden of richt je je op nieuwe mogelijkheden? Het vraagt niet alleen kennis van trends en ontwikkelingen op het gebied van technologie en digitalisering (augmented

reality (AR), virtual reality (VR) en mixed reality (MR)), maar ook kennis van de daarmee samenhangende veranderingen in relaties en communicatie. Het vraagt om een businessmodel met inzet van technologische innovaties en digitale toepassingen, in de pre-exposure, direct-exposure en/of post-exposure fase. Het vraagt om het gebruik van (big) data in het afstemmen van een concept, product of dienst op de specifieke behoefte van de consument.

Grenzen tussen vrijetijdssectoren vervagen. Aanbieders van leisure experiences zijn steeds beter in staat om zowel hun marketinginspanningen, creatieve inhoud als logistieke processen op de individuele consument af te stemmen, waardoor een op maat gemaakt pakket kan worden samengesteld. Apps en het gebruik van data-informatie vervullen hierbij een belangrijke rol. Er is sprake van toenemende integratie van 'live' en digital leisure; 'live' beleving wordt ondersteund, versterkt en verlengd door de inzet van digitale middelen. Digitale initiatieven vinden op hun beurt hun weerslag in 'live' georganiseerde evenementen. Zo worden digitale en reallife gebeurtenissen ingezet om, in principe grenzeloze, leisure communities te bouwen en te managen. In de brede leisuresector worden deze mogelijkheden volop benut door festivals, themaparken en aanbieders van content als Spotify en Netflix. Hierdoor hebben de aanbieders steeds meer behoefte aan flexibiliteit, professionalisering, commercialisering en aan innovatieve en duurzame business- en verdienmodellen. Dat heeft consequenties voor de organisatie van financieel management, 'forecasting' (prognoses) en berekeningen van rendementen (return on investment), maar bijvoorbeeld ook voor de (on)mogelijkheden consumenten te bereiken nu de nieuwe privacywetgeving (Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) 2018) de consument beter beschermt.

Mondialisering

Een andere ontwikkeling is de toenemende concurrentie die Nederland ervaart vanuit de rest van de wereld. Om die het hoofd te kunnen bieden heeft de overheid in februari 2011 een nieuw bedrijvenbeleid ingezet. Uitgangspunt is dat de overheid niet stuurt met regels en subsidies, maar dat Nederlandse bedrijven de ruimte krijgen om te ondernemen, te investeren, te innoveren en te exporteren. Er zijn negen topsectoren benoemd, waaronder de topsector Creative Industries. Het kabinet investeerde in 2018 €75 miljoen euro in innovatie en toegepast onderzoek, verdeeld over de innovatiekracht van het mkb (€18 miljoen), meer mogelijkheden voor toegepast onderzoek (€42 miljoen) en de versterking van de publiek-private samenwerking tussen bedrijven, kennisinstellingen en overheid (€15 miljoen). In het Regeerakkoord van 2017 is een verdere uitwerking van de Topsectorenaanpak aangekondigd. Een sterkere focus op de economische kansen van maatschappelijke thema's, zoals de energietransitie en digitalisering, is daarbij het centrale uitgangspunt (www.topsectoren.nl).

Complexe maatschappelijke problemen

Complexe problemen ('wicked problems') vragen om een specifieke benadering. Zo wordt de samenleving onder meer geconfronteerd met vraagstukken op het gebied van duurzaamheid, inclusiviteit en uitsluiting en met een groter beroep op de burger. De leisuresector heeft te maken met de effecten van 'overtourisme' (teveel bezoekers bij een bepaalde bestemming), de ecologische impact van toenemend aan leisure gerelateerd vliegverkeer en de afvalbergen als gevolg van festivals. Daarnaast wordt door internet en social media sneller en duidelijker zichtbaar dat

ongelijkheid nog volop bestaat. Westerse consumptiepatronen zijn grotendeels gebaseerd op producten die elders geproduceerd worden en waarmee ongelijkheid gecreëerd of in stand gehouden wordt. Denk aan kinderen die onvoorstelbaar lange werkdagen tegen een minimuminkomen in fabrieken in lagelonenlanden maken. Voor de hedendaagse burger en consument is de vraag actueel welke bijdrage hij kan leveren aan de oplossing van dergelijke vraagstukken. In de westerse (Nederlandse) samenleving wordt het steeds lastiger om als éénverdiener een gezin te onderhouden, wil men kunnen deelnemen aan de huidige bestedingspatronen. Voorts krijgen mensen in toenemende mate met (mantel)zorgtaken te maken of wordt er een beroep op hen gedaan een maatschappelijke bijdrage te leveren; een terugtrekkende overheid rekent immers op een participerende burger bij het in stand houden van voorzieningen als zwembaden of speeltuinen. Al deze wicked problems vragen om een antwoord vanuit de leisuresector zelf. De ontwikkelde expertise en methodieken op het gebied van beleveniscreatie zijn vaak het startpunt bij het vinden van oplossingen voor deze maatschappelijke uitdagingen.

Tot slot

De geschetste ontwikkelingen zijn van grote invloed op, en van groot belang voor, de leisuresector. Leisure kan waarde genereren voor ondernemers, bestemmingen en individuen, is bij uitstek geschikt om crossovers tussen sectoren te creëren en kan model staan bij de ontwikkeling van nieuwe business- en verdienmodellen. In de hedendaagse creatieve kenniseconomie, waarbinnen beleving, betekenis, symbolische waarde en innovatie cruciale begrippen zijn, vervult leisure een prominente rol. Leisure is op drie manieren verbonden aan deze creatieve kenniseconomie. Als belevenisindustrie c.q. producent van belevenissen, is de internationale leisure-industrie zelf onderdeel van de creatieve kenniseconomie. Daarnaast worden leisureproducten, -diensten en binnen de leisuresector ontwikkelde tools (onder andere op het gebied van eventorganisatie of conceptontwikkeling) buiten de leisurebranche ingezet om betekenis/beleving toe te voegen aan producten, 'brands', diensten en organisatie- en netwerkprocessen in andere branches en maatschappelijke geledingen. Deze instrumenten of tools vervullen een rol in het proces dat als 'design thinking' (ontwerpgericht denken) omschreven wordt; het samen creëren van betekenisvolle belevingen en nieuwe oplossingen voor complexe vraagstukken, die context-specifiek en dus continu aan verandering onderhevig zijn. Als laatste is leisure voorwaardelijk voor het functioneren van de creatieve kenniseconomie.

In onze dynamische samenleving is verandering een constante factor. Het gaat daarbij om inhoudelijke, maar ook om procesmatige veranderingen. Binnen de leisuresector is het streven naar kwaliteitsverbetering een leidend principe: kwaliteitsverbetering van de leefomgeving van burgers/bewoners, van de bedrijfsvoering van organisaties, van de beleving van bezoekers. In dit streven naar kwaliteitsverbetering op verschillende niveaus ontmoeten én frustreren genoemde partijen elkaar. De ontwikkeling van de leisuresector dient als middel ingezet te worden in het streven om de benoemde kwaliteit voor de diverse actoren te garanderen. Dat vraagt nu en in de toekomst om 'resilience' ofwel veerkracht van de leisuremanager, bedrijven, organisaties en de sector als geheel. Dat vereist een duurzame wijze van organiseren, waarbij met veel belangen rekening gehouden wordt en waarbij een op design thinking gebaseerde aanpak relevant is en 21st century skills van de leisuremanager cruciaal zijn. In het volgende hoofdstuk wordt uitgebreid bij het beroepsbeeld van de leisuremanager stilgestaan.

Hoofdstuk 2: Beroepsbeeld

In Hoofdstuk 1 is beschreven dat de leisuresector van toenemend maatschappelijk belang is én steeds complexer van aard. Alle genoemde ontwikkelingen vragen om hoogopgeleide specialisten, die om kunnen gaan met deze complexiteit en zo veel mogelijk kunnen voldoen aan de wensen en behoeften in de samenleving. In dit hoofdstuk worden de gevolgen van de geschetste ontwikkelingen voor het beroep en werkerterrein van de leisuremanager uitgewerkt.

2.1 Implicaties van de ontwikkelingen op het beroep

Diffusere grenzen & veranderende verhoudingen

De grenzen tussen consument, burger, bedrijfsleven en overheid worden steeds diffuser. Daarmee ontstaat een groeiend bewustzijn dat belangen, waarden en normen van groepen weliswaar uiteen kunnen lopen, maar dat samenwerking leidt tot betere resultaten. Cocreatief leren en ontwikkelen worden gebruikelijk, wat blijkt uit werkvormen als living labs, field labs en social labs. Partijen komen samen om stap voor stap, 'design based', te ontwikkelen en samen waarde te creëren. Deze transitie vraagt van de leisuremanager dat hij onderdeel is van de situatie of omgeving die hij onderzoekt (embedded research), het systeem analyseert, het bestaand kader van denken en doen herformuleert (reframet), interacteert, de doelgroep betreft en op meerdere niveaus waarde toevoegt. Hij zal zich moeten verhouden tot de verschillende stakeholders en hun belangen.

Ook het werken in de kennissamenleving verandert. Er is sprake van een verandering van denk- en werkwijzen, van rollen en verhoudingen, vaak in combinatie met initiatieven van onderaf. De leisuremanager zal vanuit de specifieke expertise op het gebied van leisure en het faciliteren van veranderingsprocessen en creëren van nieuwe (business) modellen een steeds prominentere rol in deze ontwikkelingen kunnen spelen en doet dat ook al. De sociologische, psychologische en economische achtergrond van de leisuremanager is een goede basis voor het effectief vervullen van deze rol, waarbinnen kennis van en gevoel voor de 'human factor' cruciaal is.

Daarnaast is het de grote uitdaging om aansluiting te vinden bij de onvrede die bij klanten, doelgroepen, consumenten en burgers kan leven, bijvoorbeeld over bureaucrativering, privatisering, marktwerking en standaardisering. Deze processen staan vaak haaks op de leefwereld van burgers die meer mogelijkheden en ruimte wensen voor eigen initiatief. Leisuremanagers kunnen vanuit hun kennis van vrijetijdsgedrag in brede zin een bemiddelende, curerende of betekenisgevende rol vervullen bij het verbinden van grotere maatschappelijke systemen aan de leefwereld van individuen.

Branchevervaging en mondialisering

Het vervagen van geografische en bedrijfstakgrenzen biedt leisuremanagers wereldwijd kansen om samen te werken aan problemen en (maatschappelijke) vraagstukken die creatieve oplossingen vereisen. Leisuremanagers van nu gebruiken (toekomstige) digitale middelen om te kunnen communiceren, functioneren en nieuwe ontdekkingen te doen.

Voor de leisuremanager is het van belang kennis te hebben van de deelsector waarin hij werkzaam is. Vraagstukken binnen de sportsector vereisen bijvoorbeeld een andere kennis en aanpak dan vraagstukken binnen de culturele sector. Maar voor de integrale leisuremanager is het vooral van belang kennis te hebben van het geheel van deelsectoren, vanwege de eerdergenoemde verwevenheid van de leisuresector. Voor een leisuremanager die evenementen als Oerol en ADE organiseert, heeft het een meerwaarde om culturele aspecten én toeristisch gedrag te kennen. Centraal staat dan ook de integrale benadering van de leisuresector. Voorbeelden waarbij de expertise van de leisuremanager kan worden ingezet zijn:

- Het organiseren van evenementen met als doel het bereiken van de doelgroep en het verhogen van de naamsbekendheid, zoals productlanceringsevenementen en de grote hoeveelheid evenementen die merken als Red Bull organiseren om hun *brand* te communiceren;
- Het ontwikkelen van sponsorbeleid om te linken aan leisure-activiteiten, met als doel de eigen merkidentiteit te versterken;
- Het aantrekkelijk c.q. belevingsvoller maken van beurzen en congressen door vermaak aan te bieden naast de functionele invulling van deze evenementen;
- Het creëren van een open cultuur binnen organisaties, waardoor organisaties aantrekkelijk worden voor nieuwe (vrijwillige) werknemers en bestaande werknemers tevreden blijven;
- Het verbeteren van de leefbaarheid in bepaalde wijken;
- Het opnieuw 'laden' van voormalig industriële locaties, waardoor deze transformeren tot woon-, werk- en leisure-omgevingen;
- Het behalen van maatschappelijke doelen, zoals het bevorderen van integratie of het stimuleren van gewenst gedrag;
- Het managen van (een deel van) een bedrijf, zoals een poppodium.

Het geëmancipeerde individu en persoonlijke betekenisgeving

Leisure vormt vaak de kern van identiteitsvorming, verbinding en betekenisgeving. De leisuremanager zoekt en creëert continu professionele kansen binnen de vier maatschappelijke domeinen (markt, overheid, gemeenschap en non-profit sector). De nieuwe opdrachten en projecten kunnen verschillende vormen aannemen (profit/non-profit, privaat/publiek, formeel/informeel). Bij de ontwikkeling van leisurebelevissen wordt de rol van de aanbieder steeds kleiner en de rol van de consument steeds groter. Diens rol verschuift van consument naar producent, waardoor de leisuremanager steeds vaker in een coproductie werkt met de producent/consument.

Leisure als aanjager van ruimtelijke & maatschappelijke kwaliteit

Doordat leisure een belangrijke coproductent is van maatschappelijke en ruimtelijke kwaliteit, draagt de leisuremanager door zijn kennis van businessmodellen, innovatie en (interdisciplinaire) cocreatie bij aan de kwaliteit van leven. Hij creëert diensten, producten en concepten met zowel creatief-economische als sociaal-maatschappelijke betekenis.

Sociale innovatie is een belangrijk begrip in de bredere context van maatschappelijke ontwikkelingen. Er is sprake van sociale innovatie in leisure als een nieuw concept, product, idee of initiatief de

heersende overtuigingen, routines en autoriteit in het sociale systeem op diepgaand niveau, duurzaam voor de toekomst en met impact verandert (Westley, 2010). Sociale innovatie is een belangrijke component in het versterken van bijvoorbeeld (nieuwe) netwerken, burger-initiatieven en projecten. De leisuremanager brengt binnen de leisuresector ontwikkelde expertise en methodieken in sociale innovatieprocessen met zich mee.

De binnen de leisuresector ontwikkelde methodieken kunnen een grote rol spelen bij projecten op het gebied van ruimtelijke transitie en de herbestemming van (industriële) erfgoed. Er kan opnieuw betekenis en dynamiek worden gegeven aan materiële en immateriële projecten, bijvoorbeeld door het inzetten van storytelling.

Complexe maatschappelijke problemen

Vragen die de leisuremanager stelt gaan over de bijdrage van leisure aan een duurzame circulaire economie, de rol van onze vrije tijd in het omgaan met culturele diversiteit of de inzet van activiteiten en ervaringen voor een inclusieve samenleving. Ethisch handelen is voor het hedendaagse bedrijfsleven een belangrijk aandachtspunt. Organisatoren van evenementen moeten zich serieus bezighouden met duurzaamheid. Als zij dit niet doen verliezen zij concrete mogelijkheden (subsidie, vergunningen, omzet) en goodwill bij consumenten en de overheid. Hetzelfde geldt voor producenten van aan leisure gerelateerde producten en diensten die met uitbuiting in lage lonen landen of seksueel misbruik geassocieerd worden.

Complexe vraagstukken vragen om het stimuleren van een multidisciplinaire aanpak bij verschillende belanghebbenden (multistakeholders). Door de disciplines bij elkaar te brengen, vormt de leisuremanager de katalysator om gedeeld begrip en kennis te integreren tot één totaaloplossing. Leisuremanagers zijn gewend te divergeren. Het verkennen van alternatieve oplossingen en het reflecteren daarop wisselen elkaar af. Dat kunnen zij niet alleen toepassen op productideeën en concepten, maar ook op businessmodellen of waardeproposities.

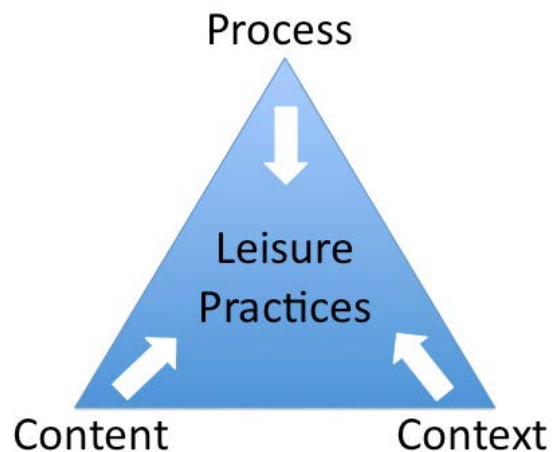
Daarnaast vragen complexe vraagstukken om innovatie en creativiteit. Op basis van de leisuretheorie en onderzoeksmethodieken zijn leisuremanagers bij uitstek in staat om bij te dragen aan het hele innovatieproces; zij kunnen abstracte concepten, strategieën, technologieën en ideeën visualiseren en zo letterlijk tastbaar maken. Juist bij het eerste stadium van innoveren, als alles nog vaag is, kunnen vroege en sterke (concept)visualisaties helpen om het onvoorstelbare voorstelbaar te maken door mogelijkheden te verbeelden (imagineering) (Valkenburg, 2010).

2.2 Het beroepsbeeld van de leisureprofessional

De vrijetijdseconomie is steeds lastiger af te bakenen in sectoren; de leisuremanager kan over de sectoren heen denken, nieuwe allianties creëren en nieuwe vormen van waardecreatie bewerkstellingen. Dat doet hij vanuit de kern van het beroep: *het creëren en vermarkten van betekenisvolle leisurebelevissen*. Leisure is als middel van zowel economische als symbolische waarde; daarmee is het werkterrein van de leisuremanager uitgebreid van de traditionele focus op enkel *casual leisure*, waarin *instant fun* en vermaak centraal staan, naar een breder scala aan

toepassingsgebieden, waarin betekenisgeving en sociaal en maatschappelijk belang de toon zetten (Mulder, 2014). De breed opgeleide leisuremanager is in staat om belevenissen, diensten, communicatie, nieuwe businessmodellen, (project)organisaties en netwerken vorm te geven. Dit vraagt vaak om een multidisciplinaire aanpak. De rol van de leisuremanager is om de betrokken disciplines bij elkaar te brengen en tot gedeeld begrip te komen. Belangrijk is wel dat het hierbij niet alleen gaat om de kennis van experts te integreren, maar ook om het betrekken van andere stakeholders, zoals bewoners en overheid. In het beroepsbeeld staat niet zozeer multidisciplinariteit, maar het 'multi-stakeholders-perspectief' centraal.

Het werkveld en de professional laten zich door dit dynamische karakter moeilijk in een enkelvoudig beroepsbeeld vertalen. Het leisurewerkveld is continu in transitie. Om dit te vangen ontstaan er nieuwe functies en termen. Functies als changemaker, placemaker, experience designer, citybrander en social innovation manager geven aan dat het werkveld van leisure sterk aan verandering onderhevig is. Om het beroepsbeeld te beschrijven bespreken we hier achtereenvolgens *proces*, *content* en *context*.



Figuur 3

Proces

De leisuremanager neemt het waardenperspectief als uitgangspunt voor het handelen van een organisatie. De leisuremanager stelt organisaties in staat om strategische keuzes te maken, maar hij biedt met zijn expertise tegelijkertijd een houvast om belevenissen op een creatieve manier vorm te geven. Dit doet de leisuremanager samen met de consument, waarbij de rol van de consument verschuift naar die van een *prosument* (producent en consument in een). Hierbij creëert de leisuremanager een omgeving waarbinnen de consument zelf zijn eigen creatieve belevenissen kan ontwikkelen. Design thinking speelt daarbij een belangrijke rol. Leisuremanagers zijn in staat om observaties te vertalen naar nieuwe inzichten en die inzichten naar nieuwe diensten en/of producten. Hierdoor kan de werkelijke betekenis en (meer)waarde voor mensen worden ontworpen en de levensstandaard vergroot door middel van het toepassen van waardecreatie.

Naast het ontwerpgerichte denken beschikt de leisuremanager over 21^{ste} century skills. Dat houdt onder andere in dat de leisuremanager nieuwsgierig en flexibel is, het gesprek faciliteert, improviseert, vaardig kan netwerken, kansen ziet, belangen kan analyseren en op basis daarvan verbindingen kan leggen.

Content

De leisuremanager is expert op het gebied van consumentengedrag en op de kern van het eigen domein: leisure en (leisure)beleving. Hij is in staat om leisuregedrag, zowel op individueel niveau als op groepsniveau, te verklaren en vertaalt dit naar doelstellingen, strategie en activiteiten voor de eigen organisatie (of het netwerk als geheel). Dit alles vanuit een multidisciplinair perspectief.

Om originele belevenissen neer te kunnen zetten, moet de leisuremanager daarnaast een expert zijn op het gebied van imagineering (concepting) en marketing. Om de beleving winstgevend te kunnen maken, moet de leisuremanager in staat zijn om een commercieel levensvatbaar verdienmodel te ontwikkelen. Hierbij past het profiel van de zogenaamde T-shaped professional. T-shaped professionals hebben specialistische kennis en vaardigheden in hun eigen expertise, het verticale deel van de T. Daarnaast bezitten ze vaardigheden en competenties om te verbinden met mensen uit andere disciplines, het horizontale deel van de T. Een T-shaped professional kijkt dus niet alleen vanuit het eigen referentiekader naar de situatie, maar kan dit ook benaderen vanuit het referentiekader van andere disciplines (zie Professioneelzijn.nl).

Context

De vrijetijdsindustrie of -economie maakt grotendeels onderdeel uit van de creatieve industrie of -economie. Het werkterrein van de creatieve professional (waaronder de leisuremanager) heeft zich de afgelopen jaren uitgebreid van de traditionele creatieve industrie (exploitatie van kunstzinnigheid en intellectueel eigendom) naar een breed scala van toepassingsgebieden van creatieve vaardigheden, werkhouding en methodieken. Creatieve professionals zijn vanzelfsprekend op hun plek in de media-, entertainment- en vrijetijdsindustrie, in de creatief zakelijke dienstverlening en in de kunsten. In de creatieve en leisuresector is met name het midden- en kleinbedrijf actief. Het dynamische karakter van de sector komt ook tot uiting in het aantal (netwerken van) actieve zzp'ers; experts binden zich niet zozeer aan één organisatie, maar worden op basis van hun deskundigheid voor verschillende klussen bij verschillende organisaties ingehuurd. Door de kleinschalige organisatievormen én door bezuinigingen vanuit de overheid, hebben veel leisure-organisaties ook de hulp van vrijwilligers hard nodig.

Hoofdstuk 3: Competenties

3.1 Competenties van de leisuremanager

Voor de opleiding Leisure & Events Management is een tiental competenties vastgesteld. In paragraaf 3.2 worden deze competenties uitgebreid toegelicht. De competenties zijn mede gebaseerd op het heo-profiel (zie hoofdstuk 4).

Een competentie is te definiëren als een cluster van verwante kennis, vaardigheden en houdingen die van invloed zijn op een belangrijk deel van iemands taak/verantwoordelijkheid. Een competentie kan worden gemeten en getoetst aan aanvaarde normen en kan worden geleerd en verbeterd door middel van onderwijs, training en ontwikkeling. De competenties karakteriseren de beroepsbeoefening van de leisuremanager en zijn in alle (Nederlandse) opleidingen Leisure & Events Management aanwezig. De zwaarte van de competenties kan per opleiding verschillen: de opleidingen maken keuzes in de vertaling van de tien competenties uit het landelijk profiel naar het eigen curriculum. Competentie 9 en 10 zijn vooral gericht op houding en vaardigheden en sluiten aan bij het professionele vakmanschap van een leisuremanager; zij zijn daarmee ook verweven in de andere competenties.

De tien competenties zijn:

1. Ontwikkelen van een visie op de samenleving en de rol van leisure daarbinnen;
2. Ontwikkelen van nieuwe strategieën voor de maatschappelijke domeinen: markt, overheid, community, non-profit sector;
3. Creëren en vermarkten van betekenisvolle leisurebelevissen;
4. Regisseren in netwerken;
5. Inrichten, beheersen, analyseren en verbeteren van bedrijfsprocessen en (project-) organisaties;
6. Organiseren en faciliteren van bemensing bij projecten en (kleine) organisaties;
7. Analyseren en implementeren van de financiële en juridische aspecten bij het creëren van leisure-aanbod;
8. Ontwikkelen, implementeren en evalueren van een veranderingsproces;
9. Zelfsturende competentie;
10. Sociale en communicatieve competentie.

3.2 Uitwerking competenties

In deze paragraaf worden de tien competenties nader beschreven en uitgewerkt. Bij iedere competentie is een situatieschets opgenomen en zijn beroepshandelingen geformuleerd. In paragraaf 3.3 worden voorbeelden van beroepsproducten genoemd; zij staan apart beschreven omdat beroepsproducten meestal een combinatie vormen van verschillende competenties. De beschreven beroepshandelingen en beroepsproducten dienen altijd in een leisurecontext gezien te worden.

Competentie 1: Ontwikkelen van een visie op de maatschappij en de rol van leisure daarbinnen

Situatieschets

Op basis van maatschappelijke betrokkenheid en onderzoek is de leisuremanager in staat om een visie te ontwikkelen op de sterk aan veranderingen onderhevige samenleving en op de rol die leisure daarin kan spelen. De functie die leisure vertolkt als aanjager van sociale, maatschappelijke, ruimtelijke en economische ontwikkeling staat daarbij centraal. De leisuremanager is omgevingsbewust en goed op de hoogte van de (internationale) ontwikkelingen en trends in de markt en weet deze in kaart te brengen. Tegelijkertijd is de leisuremanager nieuwsgierig en in staat om vanuit diverse invalshoeken (multidisciplinair) kritisch naar leisure te kijken. Ethiek, duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord handelen spelen hierbij een belangrijke rol. Naast deze brede maatschappelijke benadering is de leisuremanager zich ervan bewust dat leisure ook van groot belang is bij individuele ontwikkeling en onderscheid (identiteitsvorming en talentontwikkeling). Leisure wordt zowel op micro- als macroniveau als een belangrijke aanjager binnen dit soort processen beschouwd.

Beroepshandelingen

- Systematisch vergaren van primaire en secundaire onderzoeksgegevens met betrekking tot de (inter)nationale externe omgeving;
- Vanuit een maatschappelijk bewuste en analytische houding ondersteund door onderzoeksmethoden komen tot inzicht;
- Vanuit diverse culturele invalshoeken en een multidisciplinaire insteek komen tot inzicht;
- Verantwoordelijkheid nemen voor de sociaalmaatschappelijke impact van de gevolgen van producten en diensten;
- Leisure inzetten om betekenis te zoeken in wat we zijn en waar we naar toe willen (experiential meaning making);
- Het kunnen verwoorden en verbeelden van de visie.

Competentie 2: Ontwikkelen van nieuwe strategieën voor de maatschappelijke domeinen (markt, overheid, community, non-profit sector)

Situatieschets

De leisuremanager is betrokken bij de verschillende beleidsfasen (voorbereiding, formulering, uitvoering en evaluatie) om te komen tot strategische keuzes/beleid voor complexe problemen binnen de maatschappelijke domeinen. Bij de analyse en uitwerking van strategische keuzes dient niet alleen aansluiting gevonden te worden bij bestaande strategische keuzes en beleid, maar ook bij relevante (internationale) ontwikkelingen. Placemaking is, op het snijvlak van de maatschappelijke domeinen, hiervan een goed voorbeeld. De leisuremanager is zich bewust van de verschillende, mogelijk zelfs tegenstrijdige, belangen van de betrokken stakeholders en zal door zijn werkwijze (cocreatie, experimenteren, opzetten van nieuwe samenwerkingsverbanden) draagvlak moeten creëren onder de betrokken stakeholders. Bovendien slaat de leisuremanager op deze manier een brug tussen de systeem- en leefwereld.

Beroepshandelingen

- Monitoren van interne en externe ontwikkelingen rond een vraagstuk;
- Slaan van bruggen tussen systeem- en leefwereld door middel van het betrekken, informeren van, en het cocreëren met interne en externe stakeholders ten behoeve van de strategie;
- Vanuit visie komen tot strategisch beleid;
- Creëren van draagvlak voor voorgesteld strategisch beleid en de implementatie daarvan;
- Presenteren van strategie en beargumenteren van diverse opties.

Competentie 3: Creëren en vermarkten van betekenisvolle leisurebelevissen

Situatieschets

Het creëren van betekenisvolle leisurebelevissen vraagt veel van de leisuremanager. Internet en andere digitale omgevingen spelen een steeds prominentere rol in de (leisure)belevissen. Door de sterke sociaalmaatschappelijke functie die leisure tegenwoordig vervult, zijn leisurebelevissen sterk gericht op het bijdragen aan de kwaliteit van leven. Ook speelt leisure een steeds prominentere rol in het betekenis geven aan en invullen van de ruimtelijke omgeving. Producten en diensten moeten continu geïnnoveerd worden om aan de verwachting van de (potentiële) eindgebruiker te voldoen. Hierbij zijn creativiteit en een goede, diepgaande kennis van de verwachtingen van de doelgroep van groot belang. Onder meer big data, design thinking en storytelling ondersteunen dit cocreatieve proces. Daarnaast is het belangrijk na te denken over de haalbaarheid van producten en diensten, risico's te inventariseren en een passend businessmodel te kiezen. Bij de vermarkting van leisurebelevissen gebruikt de leisuremanager crossmediale 'imagineerings' technieken die gericht zijn op het opwekken van verschillende emoties.

Beroepshandelingen

- Organiseren en (bege)leiden van creatieve sessies/brainstorms met diverse deelnemers;
- Onderzoeken en analyseren van de markt (onder andere met behulp van big data);
- Vertalen van markt -en waardenonderzoek naar een creatief belevingsconcept;
- Ontwikkelen en uitwerken van een creatief belevingsconcept naar een product of dienst;
- Verbinden van de 'digitale leisurewereld' aan 'live' vormen van leisure;
- Ontwikkelen en uitwerken van een marketingstrategie;
- Creëren van draagvlak voor producten en diensten en het vermarkten daarvan;
- Evalueren van een belevingsconcept en/of marketingcommunicatie;
- Ontwikkelen van een business- en verdienmodel inclusief risicoanalyse.

Competentie 4: Regisseren in netwerken

Situatieschets

De leisuremanager is ervan overtuigd dat er geen betere sleutel tot succes is dan samenwerken. Het opzetten van communities kan hierbij een belangrijke rol spelen. Vraaggestuurde netwerken waarbij waardecreatie een cruciale rol speelt in het binden van stakeholders, worden steeds prominenter. Juist door krachten te bundelen, nationaal en/of internationaal, kunnen samenwerkende partijen zich sterk positioneren. Om betekenisvolle belevissen te ontwikkelen is een innovatieve, multidisciplinaire, sectoraal overstijgende en cocreatieve aanpak nodig met partijen uit de

verschillende maatschappelijke domeinen. De leisuremanager heeft een spilfunctie in dit krachtenveld en ontwerpt het proces om gezamenlijk te komen tot draagvlak ten aanzien van de strategische oplossing (stakeholdermanagement). Door stakeholderanalyse (het inzichtelijk maken van het krachtenveld dat een rol speelt bij een complexe uitdaging) verbindt de leisuremanager stakeholders en faciliteert hij het gesprek. Daarbij is de leisuremanager (inter)cultureel sensitief en in staat hiernaar te handelen.

Beroepshandelingen

- Onderzoeken van de huidige situatie, waarbij gekeken wordt naar macht/belang, netwerken, relaties en draagvlak onder stakeholders rondom een complexe uitdaging;
- Opzetten van communities;
- Regisseren van het (samenwerkings)proces;
- Faciliteren van het (samenwerkings)proces;
- Het samenbrengen van stakeholders en het verkennen van perspectieven;
- Het initiëren, voorbereiden en leiden van bijeenkomsten van mogelijke samenwerkingspartners, waarbij rekening gehouden wordt met de zwijgende stemmen;
- Sturen op betrokkenheid en daadwerkelijke inzet (commitment, formaliseren van samenwerkingsrelaties, procesafspraken);
- Monitoren en rapporteren van de voortgang van de samenwerking;
- Plegen van procesinterventies.

Competentie 5: Inrichten, beheersen, analyseren en verbeteren van bedrijfsprocessen en (project)organisaties

In de groeiende leisuremaatschappij ontstaan voortdurend nieuwe (geoptimaliseerde) systemen en samenwerkingsverbanden. (Project)organisaties worden anders ingericht waarbij in toenemende mate gebruik wordt gemaakt van vrijwilligers en zzp'ers in de samenwerking. Het gebruik van data, IT-toepassingen, crowdsourcing, maar bijvoorbeeld ook het toenemende belang van veiligheid beïnvloeden de inrichting van processen. De leisuremanager verbindt stakeholders en partners en geeft sturing aan deze processen en is zich bewust van de invloed van maatschappelijke ontwikkelingen en de (mogelijke) effecten hiervan op de verschillende fases van projectmanagement. Bedrijfsethiek en integriteit spelen hierbij een belangrijke rol. Onder andere bij festivals, sportevenementen en congressen wordt nadrukkelijk gestuurd op het inrichten, beheersen, analyseren en verbeteren van (operationele) managementprocessen.

Beroepshandelingen

- Een (project) organisatie succesvol opzetten en/of optimaliseren;
- Het invoeren van (meet) instrumenten om de kwaliteit, effectiviteit en output te waarborgen (ROI en ROO);
- Het doorlopen van kwaliteitscycli (plan-do-check-act) waarbij waardegedreven handelen centraal staat;
- Coördineren en organiseren van een evenement;
- Het optimaliseren van businessmodellen en synergetische samenwerkingen;
- Verwerken van actuele ontwikkelingen die processen beïnvloeden.

Competentie 6: Organiseren en faciliteren van bemensing bij projecten en (kleine) organisaties

Situatieschets

In de afgelopen decennia heeft de internationale leisure-industrie een enorme professionaliserings-slag doorgemaakt. Projecten zijn complexer geworden en zowel de samenleving als de individuele consument stellen steeds hogere eisen. Om hieraan te voldoen is professioneel personeel een vereiste. Waar voorheen grote (internationale) leisure-organisaties 'alles' in huis hadden, wordt in toenemende mate gebruik gemaakt van zzp'ers en groeit het aantal startups. De leisuremanager moet in staat zijn zich te bewegen in deze steeds flexibeler wordende samenleving, waarbij menselijke kracht en expertise gestimuleerd en georganiseerd dienen te worden. De leisuremanager is zich ervan bewust dat de juiste bemensing cruciaal is voor het regisseren van een optimale belevenis. Hij is in staat om de personele kant van projecten en processen goed te analyseren om een zo optimaal mogelijke bemensing in te zetten en deze op de juiste manier te motiveren. Een 'civil society' kan alleen bestaan dankzij vrijwillige inzet; vooral in de leisuresector wordt veel met vrijwilligers gewerkt (poppodia, wijkcentra, evenementen). De interculturele communicatieve vaardigheden van de leisuremanager worden aangesproken om de sociale infrastructuur die vrijwillige inzet mogelijk maakt en stimuleert, te organiseren en te faciliteren. Bij het werken met personeel en vrijwilligers is ethisch, verantwoord en integer handelen een voorwaarde. Bovendien is het belangrijk voor de leisuremanager om kennis te hebben van contractuele handelingen.

Beroepshandelingen

- Het opstellen en uitvoeren van vrijwilligersbeleid;
- Het opstellen en implementeren van een personeels-/vrijwilligersplan met bijbehorende planning;
- Opstellen van functiebeschrijvingen;
- Werving en selectie;
- Achterhalen van de tevredenheid van eigen medewerkers en deze informatie gebruiken voor verbetering van processen;
- Aansturen en motiveren van medewerkers en vrijwilligers.

Competentie 7: Analyseren, implementeren en beheersen van de financiële en juridische aspecten bij het creëren van leisure-aanbod.

Situatieschets

Van de leisuremanager wordt verwacht dat hij in kan spelen op de continue veranderingen in de internationale dynamische omgeving, ook op het gebied van financiële en juridische aspecten. (Samenwerkings-)contracten moeten kunnen worden aangepast. Samenwerkingsverbanden met sponsors, subsidieverstrekken en/of investeerders spelen een prominente rol. Op basis van analyses heeft de leisuremanager inzicht in de juridische en financiële situatie en neemt daarin indien nodig adequate maatregelen. De leisuremanager kan door middel van samenwerking met betrokken partijen invulling geven aan integrale veiligheid bij projecten en evenementen. Hierbij wordt rekening gehouden met relevante wet- en regelgeving en wordt in eerste instantie gedacht aan vergunningen, aansprakelijkheid en veiligheid.

Beroepshandelingen

- Analyseren van financiële en juridische situatie;
- Regelen van juridische aspecten, zoals verzekeringen en vergunningen en contracten;
- Waarborgen van de veiligheid van medewerkers, vrijwilligers en eindgebruikers;
- Het zorgdragen voor een financieel gezonde (project)organisatie;
- Op basis van een financiële en juridische analyse gerichte keuzes maken;
- Ontwikkelen van passende verdienmodellen;
- Financiering (onder andere sponsoring, subsidies, crowdfunding).

Competentie 8: Ontwikkelen, implementeren en evalueren van een veranderingsproces

Situatieschets

In essentie gaat het bij ontwikkelen, implementeren en evalueren van veranderingsprocessen om het op een bewuste manier in beweging brengen van de betrokkenen. Een andere aanpak kan ontstaan doordat stakeholders rond een complex probleem samenkomen, waarin kennis, mensen en methoden aan elkaar worden gekoppeld (multidisciplinaire invalshoek). Het gaat dus om een verandering van denk- en werkwijzen, rollen en verhoudingen, vaak in combinatie met initiatieven van onderaf. De ruime benadering van leisure (serious leisure, liquid leisure) gekoppeld aan een duurzaam perspectief heeft veel mogelijkheden om op creatieve wijze op deze veranderingen in te spelen. In het faciliteren van veranderingsprocessen ligt het onderscheidend vermogen van leisure, waarbij het draait om betekenisvolle ervaringen en 'experiential meaning making': beleving inzetten om betekenis te zoeken in wat we zijn en waar we naartoe willen.

Het vermogen om zich aan de snel veranderende complexe omgeving aan te passen geldt in toenemende mate ook voor gebieden (buurten, wijken, steden, regio's, landen). De aandacht voor placemaking en -marketing (branding) onderstreept dat. Globalisering en de daarmee toegenomen concurrentie tussen gebieden maakt verandering noodzakelijk, denk daarbij aan het verblijfsklimaat in de binnenstad of het gevoel van verbondenheid met de stad. De leisuremanager speelt hierbij de rol van waardegedreven (sociale) innovator die in staat is om in een dynamische omgeving de voorwaarden te scheppen voor succesvolle veranderingsprocessen. Leisurebelevissen (waaronder evenementen) kunnen een manier zijn om maatschappelijke doelen te bereiken, zoals gemeenschapsgevoel onder bewoners of individuele competentieontwikkeling van vrijwilligers. Ook vervullen evenementen een rol in het (her)profilieren van steden om het vestigingsklimaat voor (internationale) bedrijven en de creatieve sector te versterken en de aantrekkelijkheid voor toeristen te verhogen.

Beroepshandelingen

- Analyseren van doelen van de verandering, het veranderverleden van de betrokken organisatie(s) en de belangen en beleving van de betrokkenen;
- Opzetten van een veranderplan waarin de veranderstrategie en interventies zijn afgestemd op de doelen van verandering;
- Betrokkenheid creëren bij stakeholders, zoals bewoners, ondernemers, medewerkers, gemeente;
- Vertalen van visie (place brand/marketing) naar een uitvoeringsplan (strategie);

- Faciliteren van veranderprocessen;
- Ontwerpen van interventies (prototyping) om verandering te bewerkstelligen;
- Creëren van waardegedreven (sociale) innovatie;
- Creëren van leisurebelevissen ter ondersteuning van een strategie;
- Evaluatie van het veranderingsproces en daarop nieuwe interventies te ontwikkelen.

Competentie 9: Zelfsturende competentie

Situatieschets

Als al eerder geschetst geeft de leisuremanager betekenis aan zijn eigen ontwikkeling. Dit doet hij vanuit een intrinsieke behoefte om dingen uit te proberen en fouten te durven maken en vanuit het voelen van de noodzaak om anders te denken en te handelen. Door middel van een open houding, kritische zelfevaluatie en feedback van anderen trekt de leisuremanager conclusies om het eigen functioneren te verbeteren. Vanuit het belang van levenslang leren is de leisuremanager doorlopend, samen met anderen, actief bezig met het verwerven van nieuwe kennis en vaardigheden die hem helpen zijn vak beter uit te kunnen voeren (collaborative learning). Bij zowel de eigen ontwikkeling als het ontwikkelen als 'personal brand' staan het werken vanuit waarden, het ethisch, maatschappelijk verantwoord en duurzaam handelen centraal.

Beroepshandelingen

- Onbevooroordeeld waarnemen en luisteren;
- Uitproberen en fouten durven maken;
- Levenslang leren;
- Ethisch verantwoord handelen;
- Maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen;
- Vragen om feedback;
- Deelnemen aan beroepsgerelateerde trainingen en cursussen;
- Reflecteren op het eigen handelen en gedrag (inclusief het effect daarvan op anderen);
- Inzetten van social media tools.

Competentie 10: Sociale en communicatieve competentie

Situatieschets

Op het sociale, communicatieve en creatieve vlak wordt van de leisuremanager veel verwacht. De leisuremanager is een echte pionier en netwerker en weet op heldere en professionele wijze met verschillende stakeholders op verschillende niveaus, zowel binnen als buiten de organisatie, te communiceren. De leisuremanager is zich daarbij bewust van de (on)mogelijkheden van de diverse (digitale) communicatieplatformen, weet in te spelen op actualiteiten en is in staat om actief media-aandacht te genereren (social media). Resultaten, plannen, conclusies en aanbevelingen kunnen op heldere en creatieve wijze (mondeling) gepresenteerd worden en in foutloos Nederlands en Engels op schrift gezet worden. Met een ruime uitdrukkingsvaardigheid weet de leisuremanager het publiek te boeien waarbij taal en toon worden aangepast aan de situatie. Binnen de (project)organisatie is de leisuremanager een spin in het web, weet hij mensen te motiveren en te binden en geeft blijk van tact en sensitiviteit voor beïnvloeding van politiek/ bestuurlijke verhoudingen. Tussen de eigen

organisatie en externe partijen weet de leisuremanager als intermediair en verbinder te functioneren en is in staat mensen in beweging te krijgen.

Beroepshandelingen

- Samenwerken in teams;
- Opzetten en onderhouden van netwerken;
- Op professionele wijze contact onderhouden met interne en externe partijen, zowel schriftelijk als mondeling;
- Toepassen van diverse gesprekstechnieken, zowel op commercieel gebied, als op het gebied van motiveren en feedback geven;
- Correct gebruik van zowel de Nederlandse als de Engelse taal;
- Op een creatieve manier verbeelden en presenteren van resultaten;
- Communiceren door middel van social media.

3.3 Mogelijke beroepsproducten

In deze paragraaf worden voorbeelden van beroepsproducten genoemd. De beroepsproducten zijn niet direct gekoppeld aan de verschillende competenties, maar aan diverse brede kennis- dan wel vakgebieden. Meestal betreft het een combinatie van competenties die binnen de beroepsproducten tot uiting komen. De voorbeelden zijn richtinggevend en niet uitputtend. Zij bieden ruimte voor kruisbestuiving en vernieuwing. De beschreven beroepshandelingen en beroepsproducten dienen altijd in een leisurecontext gezien te worden.

Beleidsvorming

- (Integraal) beleidsplan
- Visiedocument
- Scenarioplanning
- Innovatieplan
- Strategisch plan

Conceptontwikkeling

- Conceptboek
- Uitgewerkt (maatschappelijk verantwoord/duurzaam) concept of product
- Storyline, moodboard
- Belevenis
- Pitch en/of bidbook
- Prototype
- Debriefing
- Waardepropositie
- User persona's

Stakeholdermanagement

- Stakeholdersanalyse
- Netwerk-/ketenanalyse
- Draagvlak-analyse
- Regieplan/-voorstel
- Samenwerkingsplan / Intentieovereenkomst
- Stakeholdermeeting
- Netwerkbijeenkomst

Verandermanagement

- Organisatiediagnose en veranderdoelen
- Verander-/ interventieplan
- Intern communicatieplan
- Verandermonitor
- Evaluatierapport

Projectmanagement

- Offerte
- Vergunningaanvraag
- Subsidieaanvraag
- Projectplan
- Evenement
- Vrijwilligersbeleidsplan
- Draaiboek
- Projectbegroting/-realisatie

Marketing

- Haalbaarheidsstudie
- Marketingplan
- Marketingcommunicatieplan
- Brandingstrategie
- Sponsorplan
- Crossmediaal plan
- Presentaties binnen en buiten de eigen organisatie
- Communicatieteksten en -beelden (websites, social media, persbericht, artikel, blog, viral campagnes)

Bedrijfsvoering

- Business model
- Salesplan
- Operationeel plan
- Kwaliteitshandboek
- Organisatie-analyse (intern, extern)
- Organisatieplan
- Klanttevredenheidsonderzoek
- Personeelsplan
- Werving- en selectieplan
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek
- Toepassing HRM-cyclus (functioneringsgesprekken, gesprekken over arbeidsvoorwaarden)
- Financieringsplan
- Kostprijsberekening
- Financiële effectmeting
- Ondernemingsplan
- Return on Investment (ROI)-analyse

Professionele ontwikkeling

- Persoonlijk ontwikkelplan
- Reflectieverslag
- Portfolio

3.4 Aanzet gezamenlijke Body Of Knowledge and Skills Leisure & Events Management

In onderstaande tabel zijn voorbeelden van kennis-, vaardigheden en vakgebieden weergegeven. Er is voor gekozen de voorbeelden te koppelen aan de verschillende - brede - kennisdomeinen in plaats van aan competenties, omdat ze zich meestal niet beperken tot één competentie. De opleidingen zijn voornemens de kennis-/vaardigheden en vakgebieden in een gezamenlijke Body of Knowledge and Skills nader uit te werken in 2019.

Vakgebied	Voorbeeld van kennis/theorieën/vaardigheden
Leisure	<ul style="list-style-type: none">• Theorie van de Vrijetijd/Leisure• Internationale, multidisciplinaire leisure landschap/branche/sectoren/markt• Leisure en identiteit• Leisure en cultuur• Leisure en samenleving• Leisure en stedelijke vraagstukken, placemaking• Trends en ontwikkelingen

	<ul style="list-style-type: none"> • Leisure motivatietheorieën • Leisure Experience/beleving • Leisure en Play
(Bedrijfs)Economie	<ul style="list-style-type: none"> • (relevante) Juridische aspecten • Financieel management • Bedrijfseconomie • Bedrijfsadministratie • Business- en verdienmodellen • Offreren (calculeren, begroten), budgetteren, monitoren, resultaatsberekening • Ondernemerschap • Business ethics • Sales en accountmanagement
Strategisch en Operationeel Management	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie-ontwikkeling • Beleidsmanagement • Organisatiekunde • Kwaliteitsmanagement • Verandermanagement • Intercultureel management • Waardecreatie, experiential meaning making • Sustainability/Corporate social responsibility • Organisatiestructuur en cultuur • HRM • Leiderschapsstijlen • Innovatiemanagement
Onderzoek	<ul style="list-style-type: none"> • Kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden • Design Based research en creatieve denk- en onderzoeksmethoden (design thinking/experience design) • Deskresearch, fieldresearch • Rapporteren van en adviseren over wijze van onderzoek en onderzoeksresultaten • Methodisch handelen • Omgevingsbewustzijn • Analytische en kritische vaardigheden en houding
Conceptontwikkeling en vermarkting	<ul style="list-style-type: none"> • Consumentengedrag/psychologie • Customer journey • Ontwerponderzoek, prototyping, trendanalyse, trendwatching. • Creatieve methoden, design thinking, design science, creative thinking • Experience design • Imagineering • Storytelling • Marketingcommunicatie en strategie • Innovatie • Cocreatie • Consumentenmarkt/segmentatie • (Interculturele) communicatie

	<ul style="list-style-type: none"> • E-business/online marketing • Engagement Platforms
Stakeholder Management	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerkings- en veranderprocessen (en het regisseren, faciliteren en monitoren hiervan) • Stakeholdersanalyse • Netwerkanalyse • Multidisciplinaire netwerken en ketens • Draagvlakanalyse en -creatie • (interculturele) Stakeholder communicatie • Community design • Process design
Professionele ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> • (zelf)Reflectie- en feedbackmodellen en -gereedschappen • Communicatievaardigheden (schriftelijk en mondeling, zowel in het Nederlands als in het Engels) • Groepsdynamica • Communicatieplatformen • Social media gebruik • Leiderschap(stijlen)
Project/Event Management	<ul style="list-style-type: none"> • Projectmatig werken • Projectcoördinatie en -organisatie • Personeels- en vrijwilligersmanagement • Crowd control • Integrale veiligheid/risico management • Subsidies, sponsoring, fondsenwerving • ROO/ROI monitoring • (relevante) Juridische aspecten zoals vergunningen, aansprakelijkheid, verzekering en contracten

Hoofdstuk 4 Heo- en bachelorniveau

4.1 Heo-profiel

Het hoger economisch onderwijs (heo) leidt professionals op voor meerdere sectoren, waaronder de leisuresector. De vier opleidingen Leisure & Events Management vallen onder de paraplu van het heo en zijn gevestigd in Leeuwarden (Hogeschool Stenden, Breda (Breda University of Applied Sciences), Diemen/Amsterdam (Hogeschool Inholland) en Rotterdam (Hogeschool Rotterdam). Het profiel *Wendbare Heo Professional* (2017) is het uitgangspunt voor de ontwikkeling van nieuwe opleidingsprofielen. Het heo-profiel is een herijking van de heo-standaard (voorheen BBA-standaard). De basis voor deze herijking was het rapport *Wendbaar in een duurzame economie* (2014). Dit rapport omvat een verkenning van het economisch domein waar het hoger economisch onderwijs voor opleidt.

De opleiding Leisure & Events Management verstrekt aan afgestudeerden de graad Bachelor of Arts en voldoet aan vier basiskenmerken van het heo-profiel:

A. Een *gedegen theoretische basis*. De theoretische basis betreft de sectorspecifieke kennis, vaardigheden en attitude (competenties) die een leisuremanager nodig heeft. In dit landelijk opleidingsprofiel is de theoretische basis uitgewerkt in de Body of knowledge and skills.

B. *Onderzoekend vermogen*. In de opleiding Leisure & Events Management ligt de nadruk op de rol van onderzoekend vermogen binnen de beroepspraktijk. De drie dimensies ten aanzien van onderzoekend vermogen zijn: (Andriessen, 2014) :

- (1) *Onderzoekende houding*. Dit heeft betrekking op de attitude van de leisuremanager en doelt op een nieuwsgierige, open en kritische houding. Dit maakt de leisuremanager tot een reflectieve professional. Enerzijds kan de leisuremanager reflecteren op de opzet, uitvoer en analyse van het onderzoek en op basis van die reflectie verbeteracties formuleren. Anderzijds voedt het een doorgaand leerproces, noodzakelijk voor de persoonlijke ontwikkeling in een professionele omgeving die voortdurend in beweging is.
- (2) *Praktische toepasbaarheid van bestaande kennis leidend tot innovatie*: de leisuremanager is in staat onderzoeksresultaten te analyseren en op waarde te schatten, op basis daarvan een visie te vormen, die visie te vertalen in praktische innovaties en nieuwe concepten en waarde te creëren voor klanten (organisaties/bedrijven, etc.). In het werkveld van de leisuremanager komt innovatie voort uit de combinatie van creativiteit en commerciële/maatschappelijke uitvoerbaarheid; de afgestudeerde moet in staat zijn beide elementen toe te passen en te combineren.
- (3) *Onderzoek doen voor een praktijkproces*: de leisuremanager doet zelf onderzoek op een doelmatige en doeltreffende manier en is zich daarbij bewust van eerder opgedane ervaringen en beschikbare data. Het lerend vermogen op basis van deze elementen vormt de basis van evidence based practice.

C. Het *professioneel vakmanschap*. De leisuremanager opereert op het snijvlak van creativiteit en commerciële/maatschappelijke uitvoerbaarheid. Van belang zijn zowel ratio als creatief denkvermogen, maar ook de juiste attitude. In het heo-profiel worden de volgende vermogens onderscheiden:

- *Ondernemende houding*. De leisuremanager zoekt en creëert continu professionele kansen binnen de vier maatschappelijke domeinen. Ook kan de ondernemende houding nieuw aan te leren skills en expertise betreffen die noodzakelijk zijn voor de professionele ontwikkeling. De ondernemende houding maakt dat de leisuremanager zijn netwerk onderhoudt en op de hoogte is van relevante ontwikkelingen in de maatschappelijke domeinen.
- *Wendbaar*. De leisuremanager is een professional die zichzelf voortdurend blijft ontwikkelen, maar ook bijdraagt aan de ontwikkeling van zijn professe in de breedte. De leisuremanager weet daarbij dat er geen 'perfecte oplossing' is en dat oplossingen altijd tijdelijk zijn. Vanuit verbinding met betrokkenen streeft de leisuremanager ernaar om een zo goed mogelijke oplossing te creëren, die voortdurend kan worden aangepast en verbeterd.
- *Brede en internationale oriëntatie*. Tegen de achtergrond van een verder globaliserende wereld is een internationaal perspectief zeer belangrijk. De leisuremanager heeft oog voor de internationale markt, internationale maatschappelijke ontwikkelingen en interculturele verschillen. Een sterk belevenisconcept moet immers rekening houden met culturele diversiteit en lokale waarden. Daarbij werkt de leisuremanager vaak samen met mensen afkomstig uit andere landen en andere (sub)culturen.
- *Interdisciplinair werken*. Vervlechting en vloeibaarheid van sectoren binnen en buiten de vrijetijdsindustrie staan centraal in de professionele omgeving van de leisuremanager. De leisuremanager kijkt over de grenzen van de vier maatschappelijke domeinen heen en is verbindend. De leisuremanager is als regisseur (facilitator, stimulator, matchmaker, mediator, change agent, producent) nieuwsgierig en flexibel, kan vaardig netwerken, kansen zien, belangen van andere stakeholders analyseren en op basis daarvan verbindingen leggen. De interdisciplinaire samenwerking waarbij de leisuremanager specialistische kennis en vaardigheden bij elkaar brengt, vormt de basis van nieuwe maatschappelijke waardecreatie.
- *Je kunnen verplaatsten in klant/ doelgroep/ consument/burger*. Vanuit zijn ondernemende houding onderzoekt de leisuremanager de (commerciële en/of maatschappelijke) haalbaarheid van belevenisconcepten. De leisuremanager heeft daarom kennis van en kan zich verplaatsen in (de lifestyle van) zijn doelgroep.
- *Uitdrukkingsvaardigheid*. De leisuremanager fungeert als sparringpartner binnen en buiten de eigen organisatie en heeft het vermogen om met een veelheid aan in- en externe stakeholders te communiceren. Daarbij moet de leisuremanager over goede mondelinge en schriftelijke communicatieve vaardigheden beschikken

D. Beroepsethiek en maatschappelijke oriëntatie. De leisuremanager is zich bewust van de toenemende complexiteit van de samenleving en de grote maatschappelijke vraagstukken. Juist leisuremanagers kunnen een rol vervullen hier antwoord op te geven, door vanuit hun kennis van vrijetijdsgedrag in brede zin een bemiddelende en betekenisgevende rol te vervullen. De leisuremanager is toekomstgericht en heeft naast het nastreven van commerciële en

maatschappelijke doelen ook oog voor de maatschappelijke impact van zijn handelen. Centrale begrippen hierbij zijn: maatschappelijk verantwoord ondernemen, (bedrijfs)ethiek en duurzaamheid.

4.2 NLQF en Dublindescriptoren

De beschreven competenties zijn in overeenstemming met de niveaubeschrijvingen van het eindniveau van een hbo-bachelor, zoals uitgewerkt in het Nederlands Kwalificatieraamwerk (NLQF). Er is een doorlopende leerlijn van basisniveau, mbo (niveau 4), naar het hoogste niveau, de PhD (niveau 8). De opleidingen op Ad-niveau (associate degree) bevinden zich op niveau 5, de bacheloropleidingen op niveau 6 en masteropleiding op niveau 7. Onderstaand kader laat de doorlopende leerlijn voor de opleiding Leisure & Events Management zien.

Doorlopende leerlijn:

3	mbo 3 – operationeel niveau	
4	mbo 4 – operationeel niveau	
5	Associate Degree Leisure & Events Management	NHL Stenden University
6	BA Leisure & Events Management	
7	Pre-master/Master	Breda University/ NHL Stenden University
8	PhD	

Alleen NHL Stenden heeft een AD-opleiding Leisure & Events Management zie bijlage 1 en zowel NHL Stenden en Breda University hebben een master opleiding, zie bijlage 2 en 3. Voor Breda University geldt dat het academische pre-masterprogramma open staat voor studenten met een HBO bacheloropleiding die hun studie met de master Leisure and Tourism Studies willen voortzetten.

De NLQF heeft de niveaus gekoppeld aan de Dublindescriptoren. In de bijlage 4 wordt zichtbaar hoe de HBO Leisure & Events Management-competenties zich hiertoe verhouden. De NLQF en gekoppelde Dublindescriptoren komen bij alle competenties aan bod, zichtbaar in de beroepshandelingen Communicatievaardigheden (NLQF) en communicatie (Dublindescriptor) zijn het meest expliciet terug te vinden in competentie 10: de sociale en communicatieve competentie. Leeren ontwikkelvaardigheden (NQF) en leervaardigheden (Dublindescriptor) zijn geconcretiseerd in competentie 9: de zelfsturende competentie.

Geraadpleegde literatuur

Andriessen, D. (2014). *Praktisch relevant én methodisch grondig? Dimensies van onderzoek in het hbo*. Openbare les, Hogeschool Utrecht.

Bauman, Z. (2011). *Vloeibare tijden, leven in een eeuw van onzekerheid*. Zoetermeer: Uitgeverij Klement.

Beckers, T. & Mommaas, H. (1991). *Het Vraagstuk van den Vrijen Tijd. 60 jaar onderzoek naar vrijetijd*. Leiden: Stenfert Kroese.

Blackshaw, T. (2010). *Leisure [key ideas]*. Oxford UK: Routledge.

Boswijk, A., Peelen, E. & Olthof, S. (2015). *Economie van experiences 4e editie*. Amsterdam: Pearson Benelux B.V.

Brake, K. (2014). What Would Jane Jacobs Have Said and Her Relevance for Today and Tomorrow. In D. Schubert, *Contemporary Perspectives on Jane Jacobs: Reassessing the Impacts of Urban Visionary* (p. 233). Farnham: Ashgate Publishing Lmt.

CBS (2018, 08 29). <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/35/groei-toerismesector-vooral-dankzij-buitenlandse-toeristen>.

Evers, A. & Laville, J.L. (2004). *The Third Sector in Europe*. Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing Limited.

Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.

Florida, R. (2017). *The New Urban Crisis*. Londen: Oneworld Publications.

Forever Young Festival. (2018, april 6). <https://www.foreveryoungfestival.nl/>.

Glaeser, E. (2012). *Triumph of the City*. Londen: Pan Mcmillan.

Hoog, de M. (2012). *De Hollandse metropool: ontwerpen aan de kwaliteit van interactiemilieus*. Amsterdam: THOTH Uitgeverij.

Hospers, G. (2011). *Er gaat niets boven Citymarketing. Hoe zet je een plaats op de kaart?* Zaltbommel: Haystack.

Koens, K. & Postma, A. (2018). *Understanding and managing visitor pressure in urban tourism: A study to into the nature of and methods used to manage visitor pressure in six major European cities*. Breda: CELTH Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality.

Landelijk Overleg Leisure Management. (2013). *Landelijk Profiel Leisure Management*.

MKB. (2006). *Handreiking Lokaal Vrijtijdsbeleid*.

Mommaas, H., Heuvel, van den, M., & Knulst, W. (2000). *De vrijetijdsindustrie in Stad en Land, een studie naar de markt van belevenissen*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Mulder, M. (2014). *Leisure! Inleiding in de vrije tijd*. Bussum: Coutinho.

NBTC Holland Marketing. (2018). *Perspectief Bestemming Nederland 2030*. Den Haag: NBTC Holland Marketing.

Oosterman, J. (2012, 11 16). <http://www.recreatieenruimte.nl/wp-content/uploads/Leisure-als-placemaker.pdf>.

Pine, J. & Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy*. Harvard: Harvard Business Review Press.

Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). *De toekomst van Concurrentie, waarde creëren samen met de klant*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.

Richards, G. D. (2018). *Small Cities With Big Dreams; Creative Placemaking & Branding Strategies*. Abingdon: Taylor & Francis Inc.

Rojek, C. (2010). *The Labour of Leisure*. Londen: SAGE Publications Ltd.

Stebbins, R. (2012). *The Idea of Leisure, First Principles*. Toronto CA: Transaction.

Stoffelen, A. (2017, 07 23). <https://www.volkskrant.nl/cultuur-media/de-schaduwzijde-van-nederland-als-festivalland-meer-festivals-betekent-ook-meer-klachten~b4eb7259/>.

UNWTO. (2017). <http://www2.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2017>.

UNWTO. (2018). <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>.

Urry, J. (2007). *Mobilities*. Oxford UK: Polity.

Vereniging Hogescholen (2017). *Profiel wendbare heo professional*.

https://www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/000/577/original/Profiel_heo_mei_2017.pdf?1495444460

Verkeningscommissie hoger economisch onderwijs. (2014). *Wendbaar in een duurzame economie; een externe analyse van het economisch domein ten behoeve van de verkenning hoger economisch onderwijs*. Den Haag: Vereniging Hogescholen.

Vermeulen, T. B. (2017). *Tendrapport toerisme, recreatie en vrije tijd*. NRIT Media, Centraal Bureau voor de Statistiek, NBTC Holland Marketing en CELTH, Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality.

VROM-raad. (2006). *Groeten uit Holland, advies over vrijetijd, toerisme en ruimtelijke kwaliteit [advies 055]*. Den Haag: VROM-raad.

Westley, F. & Antadze N. (2010). *Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact*. The Innovation Journal, Vol. 15 (2).

Websites:

Professioneelzijn.nl

Bijlages

Bijlage 1: Beschrijving Niveau Associate degree door NHL Stenden Leisure & Events Management

NHL Stenden Leisure & Events Management omschrijft de afgestudeerde Ad'er als volgt: Een Ad'er is de beginnend beroepsbeoefenaar die op tactisch niveau werkt, waarbij hij de verbinding legt tussen operatie en strategie, binnen en buiten de organisatie. Het uitgangspunt is dat de Ad Leisure & Events Management opleidt tot een assistent manager die imagineering (het creëren van betekenisvolle belevenissen) beheerst en leiding kan geven aan assistent managementtaken binnen de beleveniseconomie terwijl de Ba'er juist een sector overstijgende manager en netwerker is met een sterke visie op de creatieve industrie.

Hieronder geven we enkele voorbeelden om het onderscheid tussen Associate degree (niveau 5) en Bachelor degree (niveau 6) te verduidelijken.

Associate degree	Bachelor degree
Assistent projectmedewerker	Projectmedewerker
Assistent evenementencoördinator	Evenementencoördinator
Assistent accountmanager	Accountmanager
Assistent sportmanager	Sportmanager

Drie factoren spelen een rol bij het verschil tussen Ad en Ba: de leercontext, de mate van zelfstandigheid en de complexiteit van de taken.

- *Context:* De context waarin de student functioneert, is in zekere mate gestructureerd en er is sprake van begeleiding in de uitvoering van zijn verantwoordelijkheden. De student in jaar 2 (het afstudeerjaar voor het Associate degree) functioneert als (beginnend) leidinggevende op tactisch niveau. Hij functioneert in een omgeving waarin hij op basis van zijn begrip, vaardigheden en werkzaamheden kan communiceren met gelijken, leidinggevend en klanten.
- *Mate van zelfstandigheid:* De student heeft een eigen verantwoordelijkheidsgebied waarbinnen hij onder begeleiding en in een overzichtelijke situatie een globale opdracht zelf vorm kan geven, of zelfstandig een duidelijk omschreven opdracht kan uitvoeren. Hij heeft voldoende kennisondergrond en toont voldoende persoonlijke en professionele ontwikkeling om vraagstukken te herkennen en daarin keuzes te kunnen maken of beslissingen te kunnen nemen. Hij heeft een uitvoerende, adviserende of organiserende functie en kan anderen begeleiden bij het uitvoeren van taken of een eenvoudig project. Een Ad-student heeft een assisterende, ondersteunde taak bij grotere en complexe projecten en producten.
- *Mate van complexiteit:* De student heeft te maken met duidelijk gedefinieerde concrete werkproblemen en verantwoordelijkheden. Het betreft werksituaties met meerdere variabelen waarbij sprake is van een standaardaanpak met een mogelijkheid voor een creatieve oplossing. Hij kan daarbij vanuit de visie van de organisatie waarvoor hij werkt, tot nieuwe oplossingen komen door toepassing van uitgebreide kennis en een breed scala aan cognitieve en praktische vaardigheden.

Het verschil tussen niveau vier (MBO), vijf (Ad), zes (Ba) en 7 (Master) wordt verduidelijkt door het Zelcom model.

Zelfstandigheid →	AD / HBO-ba	HBO-ba / HBO-ma	HBO-ma
	MBO-4 / AD	AD / HBO-ba	HBO-ba / HBO-ma
	MBO-4	MBO-4 / AD	AD / HBO-ba
ZelCom model	Complexiteit →		

Figuur 1: ZelCom model

We zien dat de niveaus Associate degree en bachelor elkaar deels overlappen. Dat uit zich bij ons door het combineren van de Ad en Ba in de eerste twee jaar van de studie. Bij het formuleren van de leeruitkomsten zijn we er dan ook vanuit gegaan dat er na twee jaar aan de kwalificaties Ad en na vier jaar aan de kwalificaties Ba moet zijn worden voldaan. Daarmee heeft Leisure & Events Management er voor gekozen een 'knip' te maken na het tweede studiejaar: we noemen dat Ad-bekwaam (na twee jaar) en Ba-bekwaam (na vier jaar). Het verschil zit vooral in de context, de mate van zelfstandigheid en complexiteit, zoals hierboven uitgewerkt. Dit verschil is zichtbaar in de afstudeeropdracht van de Ad en de Bachelor. De proeve van bekwaamheid van de Ad bevat een rapport en presentatie waarbij de student door middel van praktijkvoorbeelden aantoont dat hij een drietal beroepscompetenties heeft behaald. Hierbij is gekozen voor de meeste praktische competenties, aangezien bijvoorbeeld competentie 1, visie op de leisure industrie, in mindere mate van belang voor een Ad. Deze competentie daardoor niet meegenomen in de eindopdracht.

Bijlage 2: Master International Leisure, Tourism & Events Management, NHL Stenden University of Applied Sciences (dual degree University of Derby)

Overview

The MScILTEM programme is offered as a dual award by NHL Stenden University of Applied Sciences and the University of Derby. The programme has a strong international focus, and is aimed at delivering quality Masters education through an industry relevant programme, building on the internal strengths and opportunities of the school.

The MScILTEM programme is a conversion type masters programme, requiring no specific pre-requisite knowledge or experience. Accordingly, it is the aim of MScILTEM to offer an international oriented programme that allows its graduates to deepen their professional knowledge and to identify new opportunities for career and personal development.

The MScILTEM programme provides in-depth knowledge to extend the career perspectives in The Netherlands and abroad. MScILTEM offers excellent opportunities in the service sector, a segment of labour market, which is still expanding and probably will develop into one of the most important sectors of global economy. These developments require specialists, who are able to meet the challenges of the service industries. NHL Stenden Master programmes have a shared core programme of Research modules. Specialised options for different fields of study are offered within MScILTEM.

The MScILTEM programme is grounded in an integrated leisure concept and is approached from the economic service management perspective. Our society is dominated by the service sector of the economy and tourism constitutes one of the largest sub-sectors. Tourism is regarded as a key driver for economic progress for its power to generate jobs and income. But the social and environmental impacts should not be overlooked: tourism affects the quality of life of the residents in the destination communities and their sense of place.

Within the programme, emphasis is placed on a sustainable approach towards leisure and tourism and the impacts of leisure and tourism on the quality of life. Tourism development is often characterised by an exploitative nature with a dominant economic perspective. But for tourism development to be sustainable it must serve the needs of humanity; it must serve the community and all its values. Tourism supply and demand have to be brought together within the limits of acceptable change of the destination community, a basic element of modern tourism. Maximising benefits and minimising costs requires knowledge and understanding, careful analysis, visioning, planning and leadership, in which process is emphasised over product. Moreover, the programme will enhance and promote innovation and creativity within students, preparing to meet the challenges of a dynamic and rapidly changing industry.

So, the MScILTEM programme addresses the phenomenon of tourism as the most important leisure time spending of our time; it addresses

- the interdependent relationship between leisure, tourism and other leisure fields;
- the diverse implications of leisure and tourism for the quality of life of the people involved;
- the issue of leadership and how to create and align sustainable value for the community, the industry and the individual;

- the changing organisation of societies, the changing configuration of the tourism industry, and the major transformations of social and cultural issues and how these affect tourism policy, planning and development.

The MSc programme is unique in its integration of leisure and tourism. The programme uses a holistic, interdisciplinary approach based on constructivist learning.

A graduate of the MScILTEM programme is able to:

- Monitor, describe and analyse international and national developments in the leisure and tourism industry;
- Assess and understand the individual, social, economic, environmental values of (planned) leisure and tourism developments;
- Translate national and international developments into new leisure and tourism concepts;
- Contribute to the planning and sustainable development of leisure and tourism, based on a responsible and fair weighing of the interests of the stakeholders involved;
- Apply appropriate qualitative and quantitative research methods to collect meaningful information that supports the decision-making process using both desk research and field research;
- Support decisions with sound argumentation, both orally and in writing;
- Demonstrate a well-developed system of personal values;
- Demonstrate a set of effective leadership skills.

Structure and Curriculum

The MScILTEM programme is undertaken over 14 months full time. The programme starts in September and the modules will be taught in the academic year (September-October).

The elements of the programme delivered at SUAS are structured as a traditional taught Masters with 180 credits at HE level 7. Students may only select one elective module to form part of the 180 credits for the award. The University of Derby award requires an additional 40 credits that form part of the UK study visit delivered at the University of Derby.

180 credits leads to a Master degree awarded by NHL Stenden University

220 credits leads to an MSc awarded by the University of Derby

The core modules are 30 credits each, equivalent to 300 learning hours. The research specific modules are 15 credits each. In addition, the programme contains one elective module of 15 credits, with 3 choices (ETFI Projects; Entrepreneurship and Innovation, Managing Events Organisations) module. The modules will be taught using a blend of lectures, seminars, self-study and excursions/fieldtrips.

Programme diagram

Period 1: Setting the Framework : The Past			
<p>Theoretical Perspectives on Leisure and Tourism (30) – delivery led by SUAS <i>Explores conceptual contributions of philosophy, psychology, sociology, geography and economics to the field of L&T</i> <i>Sustainability will be a core element in this and will draw the contributions of theory into debate with the viewpoint of stakeholders, with a specific tourism destination as case</i></p>		<p>Research 1: Defining a Contemporary Topic (15) – delivery led by UoD</p>	
Period 2: Operationalizing the Framework: The Present			
<p>Quality of Leisure and Tourism (30) – delivery led by SUAS <i>Analyses quality aspects of L&T in the context of quality of human life, from a multidisciplinary aspect followed by an applied case involving Community Development</i></p>		<p>Research 2: Thesis Proposal (15) – delivery led by UoD</p>	
Period 3: Beyond the Framework			
<p>Policy and Planning & the Future of L&T (30) – delivery led by SUAS <i>Explores the frameworks and issues for the development of policy in Leisure and Tourism, incorporating scenario planning methods in conjunction with ETFI and incorporating change management and project management attributes</i></p>		<p>Research 3: Data Collection (15) – delivery led by UoD</p>	
UK Study Trip - Critical Issues (20) and Team Building in Action (20) – delivery led by UoD			
Period 4 : Master Thesis			
<p>Electives (one of the following)</p>			<p>Research 4: Analysis and writing (30) – delivery led by SUAS</p>
<p>ETFI Projects (15) – delivery led by SUAS</p>	<p>Entrepreneurship and Innovation (15) – delivery led by SUAS</p>	<p>Managing Events Organisations (15) – delivery led by SUAS</p>	
Submission/Completion			

Bijlage 3: Pre-master en Master of Science Leisure and Tourism Studies, Breda University of Applied Sciences

Pre-master Leisure and Tourism Studies

The academic pre-master's programme is open for students with a professional bachelor's degree who wish to continue their studies with the Master of Science Leisure and Tourism Studies. Multidisciplinary courses in this pre-master aim to advance their theoretical foundation, knowledge and research skills to prepare for the academic master.

In the academic pre-master Leisure and Tourism Studies the students will mostly work on a solid theoretical base and on their research skills so that they have the best preparation possible for the Master of Science Leisure and Tourism Studies at Breda University of Applied Sciences.

The programme consists of two semesters. In the first semester the students will take several theoretical courses, they will learn how to conduct research and they will work on a real life project. In the second semester the students will again take a number of courses, they'll start with qualitative and quantitative data analysis and conduct research for their dissertation.

Semester 1

Labour, Care and Leisure

People want a career, quality time with their families and fulfilling leisure activities. This course addresses the underlying causes and consequences of this balancing act.

Sociology of Leisure

This course focuses on the basic principles of sociology in order to understand the role of leisure in our Society, for instance, how we learn to become part of our society through sports or volunteering.

Research Methods – Surveys

This course offers the students the methodological and statistical competencies necessary to become a competent researcher, specifically for survey research.

Real-life Project

During this project, the students apply the techniques from the course in Research Methods - Surveys to design and conduct a survey for a commissioner in the leisure field.

Research Lab

This is a virtual environment in which the students work on academic writing and qualitative research knowledge and skills.

Semester 2

Leisure and Urban Development

This course explores the causes and consequences of the increased importance of leisure, culture and creativity in the development, quality and experience of places and eventful cities.

Innovation and Change

In this course the students learn about organisational change, innovation and change management and sustainable value creation in leisure organisations.

Research Methods - Data Analysis

This course explores many common data analysis techniques for the social sciences: regression, ANOVA, factorial designs, path analysis modelling and non-parametric statistics.

Bachelor's Thesis

The students answer research questions on leisure behaviour by doing quantitative or qualitative research.

Master of Science Leisure and Tourism Studies

Breda University of applied Sciences is the first university of applied sciences in the Netherlands offering an academic master's programme. In this programme the students look at Leisure and Tourism from the perspective of urban studies, policy and innovation management. They will work on three important research themes: Storytelling & Consumer Experience, Imagineering & Business Innovation and Place-making & Events. This programme covers 12 months.

Study programme

Our leisure time is a vital resource that can be used for creative and physical activity, building relationships, forging identities and developing skills. The experiences that fill our leisure time are provided by an industry which accounts for 6% of the workforce in the Netherlands. The phenomena of Leisure and Tourism are increasing in complexity and require an integrated and multidisciplinary approach. Courses of this academic master's programme build on knowledge and expertise from various fields such as sociology, psychology, economics, management and marketing.

Research themes

The students will work on three important research themes: Storytelling & Consumer Experience, Imagineering & Business Innovation and Place-making & Events. The programme is divided into two phases. In the first phase the students will take a number of business related courses like Understanding Leisure and Tourism, Attractions and Events, Imagineering as Strategic Design in Leisure Organisations and Experience Marketing in Leisure and Tourism. In the second phase the students will work on their graduation. They will prepare for this in seminars together with other students, after which they will write their individual master's thesis.

Phase 1 Master's courses on leisure in a network society

All five master's courses in this first phase will have a dynamic set-up in the sense that they are positioned within the context of Leisure in a network society. The master's courses centre on the three main current research programmes in Leisure and Tourism: Storytelling & Consumer Experience, Imagineering & Business Innovation and Place-making & Events.

Leisure, Creativity and Space

This master's course discusses recent insights into the processes of globalisation, mediafication and commercialisation and their impact on the changing role of leisure in the design of public and private places and spaces.

Understanding Leisure and Tourism Attractions and Events

Recent insights and research in the field of change management, innovation, networks, co-creation, attractions, theme parks, and 'eventful cities' are the key ingredients of this master's course.

Imagineering as Strategic Design in Leisure and Tourism Organisations

Central themes of this master's course include strategic management, value creation, and strategic design. The students are introduced to the theoretical foundations of imagineering and their application in the creative industries.

Experience Marketing in Leisure and Tourism

As marketing is a key instrument in the leisure and tourism industry, the master's course in Experience Marketing will immerse the students into the field of marketing and market research, zeroing in on the leisure and tourism industry and the experience economy. The pros and cons of various research techniques, such as web surveys, is one of the topics addressed in this course.

Analysing Leisure Interactions

The students are introduced to the field of practice theories and core concepts of leisure and tourism studies. They work in groups to study issues related to authenticity, new media or happiness.

Fase 2: Master's thesis

To ensure a smooth progression from the course and content phase - phase 1 - to the thesis phase - phase 2 – the students will first attend the Seminar Leisure Studies to select and elaborate a thesis topic. A structured process leads to the finalisation of their individual thesis proposal. This proposal culminates in a research thesis on a theme which has scientific and societal relevance.

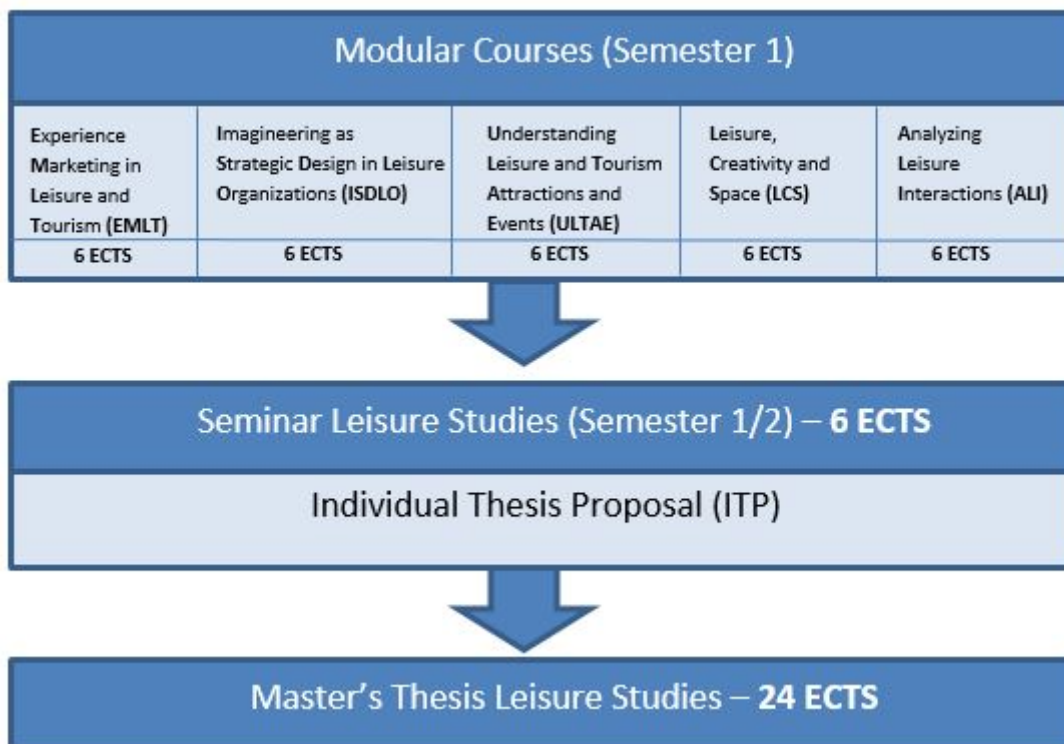


Figure 1: Structure of the MSc programme in Leisure Studies

Bijlage 4: Verhouding Leisure & Events Management competenties en beroepshandelingen met NLFQ en Dublindiscriptoren

NLQF Niveau 6 (hbo)		Dublindiscriptoren		Competenties	Beroepshandelingen
Context	Een onbekende, wisselende leef- en werkomgeving, ook internationaal.				
Kennis	<p>Bezit een gevorderde gespecialiseerde kennis en kritisch inzicht in theorieën en beginselen van een beroep, kennisdomein en breed wetenschapsgebied.</p> <p>Bezit brede, geïntegreerde kennis en begrip van de omvang, de belangrijkste gebieden en grenzen van een beroep, kennisdomein en breed wetenschapsgebied.</p> <p>Bezit kennis en begrip van enkele belangrijke actuele onderwerpen en specialismen gerelateerd aan het beroep of kennisdomein en breed wetenschapsgebied.</p>	Kennis en inzicht	Heeft aantoonbare kennis en inzicht van een vakgebied, waarbij wordt voortgebouwd op het niveau bereikt in het voortgezet onderwijs en dit wordt overtroffen; functioneert doorgaans op een niveau waarop met ondersteuning van gespecialiseerde handboeken, enige aspecten voorkomen waarvoor kennis van de laatste ontwikkelingen in het vakgebied vereist is.	Competentie 1 t/m 10	
Toepassen van kennis	<p>Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe, ook in andere contexten, zodanig dat dit een professionele en wetenschappelijke benadering in beroep en kennis laat zien.</p> <p>Past complexe gespecialiseerde vaardigheden toe op de uitkomsten van onderzoek. Brengt met</p>	Toepassen van kennis en inzicht	Is in staat om zijn/haar kennis en inzicht op dusdanige wijze toe te passen, dat dit een professionele benadering van zijn/haar werk of beroep laat zien, en beschikt verder over competenties voor het op-	Competentie 1 t/m 10	<ul style="list-style-type: none"> • Vanuit een maatschappelijk bewuste en analytische houding ondersteund door onderzoeksmethoden komen tot inzicht • Het invoeren van (meet) instrumenten om de kwaliteit, effectiviteit en output te waarborgen (ROI en ROO) • Het doorlopen van kwaliteitscycli (plan-do-check-act) waarbij waarde gedreven handelen centraal staat • Vertalen van markt -en waardenonderzoek naar een creatief belevingsconcept

	begeleiding op basis van methodologische kennis een praktijkgericht- of fundamenteel onderzoek tot een goed einde.		stellen en verdiepen van argumentaties en voor het oplossen van problemen op het vakgebied.		<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen en uitwerken van een creatief belevingsconcept naar een product of dienst • Verbinden van de 'digitale leisurewereld' aan 'live' vormen van leisure • Ontwikkelen en uitwerken van een marketingstrategie • Creëren van draagvlak voor producten en diensten en het vermarkten daarvan
Toepassen van kennis	Stelt argumentaties op en verdiept die. Evalueert en combineert kennis en inzichten uit een specifiek domein kritisch.	Oordeelsvorming	Is in staat om relevante gegevens te verzamelen en interpreteren (meestal op het vakgebied) met het doel een oordeel te vormen dat mede gebaseerd is op het afwegen van relevante sociaalmaatschappelijke, wetenschappelijke of ethische aspecten.	Competentie 1 t/m 10	<ul style="list-style-type: none"> • Vanuit diverse culturele invalshoeken en een multidisciplinaire insteek komen tot inzicht • Slaan van bruggen tussen systeem- en leefwereld door middel van het betrekken, informeren van, en het cocreëren met interne en externe stakeholders ten behoeve van de strategie • Vanuit visie komen tot strategisch beleid • Ontwikkelen van een business- en verdienmodel inclusief risicoanalyse • Systematisch vergaren van primaire en secundaire onderzoeksgegevens met betrekking tot de (inter)nationale externe omgeving • Onderzoeken en analyseren van de markt (onder andere met behulp van big data) • Evalueren van een belevenisconcept en/of marketingcommunicatie • Onderzoeken van de huidige situatie, waarbij gekeken wordt naar macht/belang, netwerken, relaties en draagvlak onder stakeholders rondom een complexe uitdaging • Monitoren en rapporteren van de voortgang van de samenwerking • Verwerken van actuele ontwikkelingen die processen beïnvloeden • Het optimaliseren van businessmodellen en synergetische samenwerkingen

Probleem-oplossende vaardigheden	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op tactische, strategische en creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.			Competentie 1 t/m 10	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwoordelijkheid nemen voor de sociaalmaatschappelijke impact van de gevolgen van producten en diensten • Leisure inzetten om betekenis te zoeken in wat we zijn en waar we naar toe willen (experiential meaning making) • Analyseren van financiële en juridische situatie • Regelen van juridische aspecten, zoals verzekeringen en vergunningen en contracten • Waarborgen van de veiligheid van medewerkers, vrijwilligers en eindgebruikers • Het zorgdragen voor een financieel gezonde (project)organisatie • Op basis van een financiële en juridische analyse gerichte keuzes maken • Ontwikkelen van passende verdienmodellen • Financiering (onder andere sponsoring, subsidies, crowdfunding)
Leer en ontwikkel vaardigheden	Ontwikkelt zich door zelfreflectie en zelf beoordeling van eigen(leer)resultaten.	Leervaardigheden	Bezit de leervaardigheden die noodzakelijk zijn om een vervolgstudie die een hoog niveau van autonomie veronderstelt aan te gaan.	Competentie 9	<ul style="list-style-type: none"> • Onbevooroordeeld waarnemen en luisteren • Uitproberen en fouten durven maken • Levenslang leren • Ethisch verantwoord handelen • Maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen • Vragen om feedback • Deelnemen aan beroepsgelateerde trainingen en cursussen • Reflecteren op het eigen handelen en gedrag (inclusief het effect daarvan op anderen) • Inzetten van social media tools
Informatie-vaardigheden	Verzamelt en analyseert op een verantwoorde, kritische manier brede, verdiepte en gedetailleerde	Communicatie	Is in staat om informatie, ideeën en oplossingen over te brengen op een publiek	Competentie 1 t/m 10	<ul style="list-style-type: none"> • Analyseren van doelen van de verandering, het veranderverleden van de betrokken organisatie(s) en de belangen en beleving van de betrokkenen

	<p>beroepsgerelateerde of wetenschappelijke informatie over een beperkte reeks van basis theorieën, principes en concepten van en gerelateerd aan een beroep of kennisdomein, evenals beperkte informatie over enkele belangrijke actuele onderwerpen en specialismen gerelateerd aan het beroep of kennisdomein en geeft deze informatie weer.</p>		<p>bestaande uit specialisten of niet-specialisten</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Opzetten van een veranderplan waarin de veranderstrategie en interventies zijn afgestemd op de doelen van verandering • Betrokkenheid creëren bij stakeholders, zoals bewoners, ondernemers, medewerkers, gemeente • Vertalen van visie (place brand/marketing) naar een uitvoeringsplan (strategie) • Faciliteren van veranderprocessen • Ontwerpen van interventies (prototyping) om verandering te bewerkstelligen • Creëren van waardegedreven (sociale) innovatie • Creëren van leisurebelevissen ter ondersteuning van een strategie • Evaluatie van het veranderingsproces en daarop nieuwe interventies te ontwikkelen
<p>Communicatie-vaardigheden</p>	<p>Communiqueert doelgericht op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, specialisten en niet-specialisten, leidinggevend en cliënten</p>	<p>(Communicatie)</p>	<p>Is in staat om informatie, ideeën en oplossingen over te brengen op een publiek bestaande uit specialisten of niet-specialisten</p>	<p>Competentie 10</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerken in teams • Opzetten en onderhouden van netwerken • Op professionele wijze contact onderhouden met interne en externe partijen, zowel schriftelijk als mondeling • Toepassen van diverse gesprekstechnieken, zowel op commercieel gebied, als op het gebied van motiveren en feedback geven Correct gebruik van zowel de Nederlandse als de Engelse taal • Op een creatieve manier verbeelden en presenteren van resultaten • Communiceren door middel van social media
<p>Verantwoordelijkheid en Zelfstandigheid</p>	<p>Werkt samen met gelijken, specialisten en niet-specialisten, leidinggevend en cliënten.</p> <p>Draagt verantwoordelijkheid voor resultaten van eigen werk en studie</p>	<p>(Oordeelsvorming)</p>	<p>Is in staat om relevante gegevens te verzamelen en interpreteren (meestal op het vakgebied) met het doel een oordeel te vormen dat mede gebaseerd is op</p>	<p>Competentie 1 t/m 10</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creëren van draagvlak voor voorgesteld strategisch beleid en de implementatie daarvan • Organiseren en (bege)leiden van creatieve sessies/brainstorms met diverse deelnemers

	<p>en het resultaat van het werk van anderen.</p> <p>Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het aansturen van processen en de professionele ontwikkeling van personen en groepen</p> <p>Verzamelt en interpreteert relevante gegevens met het doel een oordeel te vormen dat mede gebaseerd is op het afwegen van relevante sociaalmaatschappelijke, beroepsmatige, wetenschappelijke of ethische aspecten</p>		<p>het afwegen van relevante sociaalmaatschappelijke, wetenschappelijke of ethische aspecten.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Monitoren van interne en externe ontwikkelingen rond een vraagstuk • Opzetten van communities • Regisseren van het (samenwerkings)proces • Faciliteren van het (samenwerkings)proces • Het samenbrengen van stakeholders en het verkennen van perspectieven • Het initiëren, voorbereiden en leiden van bijeenkomsten van mogelijke samenwerkingspartners, waarbij rekening gehouden wordt met de zwijgende stemmen • Sturen op betrokkenheid en daadwerkelijke inzet (commitment, formaliseren van samenwerkingsrelaties, procesafspraken) • Plegen van procesinterventies • Een (project) organisatie succesvol opzetten en/of optimaliseren • Coördineren en organiseren van een evenement • Het opstellen en uitvoeren van vrijwilligersbeleid • Het opstellen en implementeren van een personeels-/vrijwilligersplan met bijbehorende planning • Opstellen van functiebeschrijvingen • Werving en selectie • Achterhalen van de tevredenheid van eigen medewerkers en deze informatie gebruiken voor verbetering van processen • Aansturen en motiveren van medewerkers en vrijwilligers
--	---	--	---	--	--